



ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEL FONDO NACIONAL DE INVERSIÓN PRODUCTIVA Y SOCIAL - FPS

Informe Final

Descripción breve

Este documento presenta los resultados de la evaluación de capacidad institucional del FPS para la ejecución del Programa BO-L1188, que ha sido realizado a partir de la aplicación de la metodología de evaluación SECI.

Graciela von Barga Zayas, Consultora Institucional
graciela.vonbarga@gmail.com

Contenido

1.	Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Capacidad Institucional del FPS	2
2.	Entendimiento General del Organismo Ejecutor.....	3
2.	Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada.....	19
3.	Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa BO-L1188	21
4.1.	Capacidad de Planificación y Organización.....	21
4.1.1.	Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA)	22
4.1.2.	Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA).....	23
4.2.	Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas	24
4.2.1.	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	25
4.2.2.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)	25
4.2.3.	Sistema de Administración Financiera (SAF)	26
4.3.	Capacidad de Control.....	27
4.3.1.	Sistema de Control Interno (SCI)	27
4.3.2.	Sistema de Control Externo (SCE)	28
4.4.	Recomendaciones principales a partir del diagnóstico	29
4.5.	Plan de Fortalecimiento Institucional para la ejecución del BO-L1188	30
	ANEXO I. Formularios del SECI.....	33

1. Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Capacidad Institucional del FPS

Este informe ha sido elaborado en el marco de la consultoría internacional contratada por el BID con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación de la operación BO-L1188 – Programa Bolivia Resiliente Frente a los Riesgos Climáticos, con el análisis institucional, definición del Plan de Fortalecimiento para la ejecución del Programa y de la propuesta del Esquema de Ejecución.

La evaluación de la capacidad de gestión fue practicada al FPS de acuerdo al Esquema de Ejecución previsto para el Programa BO-L1188, se realizó con base a la aplicación de la metodología SECI- Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional. Cabe resaltar que la evaluación se focalizó principalmente en las instancias que participarán en la ejecución del programa, que permita identificar concretamente las actividades de fortalecimiento que se requieren para generar las mejores condiciones de ejecución del Programa. La metodología Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) comprende los siguientes módulos: (i) Programación de Actividades; (ii) Organización Administrativa; (iii) Bienes y Servicios; (iv) Administración de Personal; (v) Administración Financiera; (vi) Control Interno; (v) Control Externo.

Los resultados generales de la evaluación se presentan en el siguiente cuadro que arroja como resultado una calificación de 75,63% equivalente a un Mediano Desarrollo con un nivel de Riesgo Medio.

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	53.95%	25.00%	13.49%	ID	RS
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	84.32%	45.00%	37.94%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	80.66%	30.00%	24.20%	MD	RM
Total			75.63%	MD	RM

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 53.95%, lo que la sitúa en un nivel de Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial. La capacidad de Ejecución presenta una calificación del 84.32%, lo que la sitúa en un nivel de Satisfactorio Desarrollo asociado a un Riesgo Bajo y la capacidad de Control presenta una calificación del 80.66%, lo que la sitúa en un nivel de Mediano Desarrollo con Riesgo Medio. Como resultado del análisis, se elaboró un Plan de Fortalecimiento Institucional que se detalla en el apartado 4.4 de este documento, así como, en el punto 4.5 la propuesta del esquema de ejecución del Programa, con base al presente análisis.

2. Entendimiento General del Organismo Ejecutor

El FPS es una institución pública descentralizada dependiente del Ministerio de Planificación del Desarrollo. Es responsable de la administración de recursos para la ejecución de proyectos de inversión, por encargo de los Ministerios Sectoriales que demandan su servicio, bajo la modalidad de transferencias no reembolsables provenientes del Tesoro General de la Nación, de créditos y donaciones contratados por el Gobierno de Bolivia con fuentes bilaterales, organismos internacionales, de otros donantes locales y de fondos de contraparte local provenientes de los Gobiernos Sub-nacionales y de las comunidades.

Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social - FPS

A través del Decreto Supremo N° 25984 del 16 de noviembre del 2000 en el Art° 12, *se crea el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social como entidad de derecho público, de fomento y sin fines de lucro, descentralizada, bajo tuición de la Presidencia de la República, con personería jurídica propia, autonomía administrativa, técnica y social en el marco de la Estrategia Boliviana de reducción de la Pobreza.* En el marco del Decreto Supremo N° 28631 del 08 de marzo del 2006 que reglamenta la Ley 3351 “Ley de Organización del Poder Ejecutivo”, en el Capítulo VI – Art° 56 se menciona que el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS) se encuentra bajo tuición o dependencia del Ministerio de Planificación del Desarrollo.

A su vez, en el Decreto Supremo N° 25984, en el Art° 14 se menciona el Objetivo del FPS: *El fondo Nacional de Inversión Productiva y Social como objeto exclusivo cofinanciar la ejecución en forma descentralizada de programas y proyectos presentados por los Gobiernos Municipales en los sectores de educación, salud, saneamiento básico, energía rural, desarrollo rural, recursos naturales y medio ambiente; y otros que se definiera como relevantes en la estrategia boliviana de reducción de la pobreza. Con el propósito de facilitar el acceso y el cumplimiento de condiciones para el financiamiento de proyectos, el Fondo Nacional de Inversión Productiva y social ofrecerá recursos para el financiamiento de asistencia técnica según lo requieran los gobiernos municipales.*

EL FPS posee un plan estratégico el cual abarca el periodo 2016 – 2020; el mismo fue realizado mediante un análisis interno y externo al mismo. Este análisis llevo a una revisión de la misión y visión institucional así como de sus acciones estratégicas, adecuándolas a las nuevas exigencias a la que está comprometida el FPS.

Su Misión es: *“Participar en la implementación de las estrategias del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional para incrementar la inversión pública productiva y social a través de diversas intervenciones en el ciclo de proyectos que generan bienes tangibles e intangibles con estándares de calidad”.*

Su Visión es *“La institución alcanza el más alto grado de confiabilidad y reconocimiento por la gestión eficiente y transparente de los recursos de inversión social y productiva, por su rol en las*

políticas públicas orientadas al cambio, el fortalecimiento de la participación y control social, así como por desarrollar propuestas innovadoras y de generación de valor público”.

En el Artº 15 del Decreto Supremo 25984 se mencionan las funciones del FPS:

- a) Adoptar e implementar las Decisiones del Directorio Único de Fondos en lo relativo a las materias que trata este Decreto y otras que determine dicho Directorio.
- b) Adoptar e implementar la reglamentación sobre la Política Nacional de compensación en lo relativo a las materias que trata este Decreto.
- c) Recibir y administrar los recursos que le fueran provistos por organismos de cooperación Internacional y el Tesoro General de la Nación.
- d) Otorgar cofinanciamiento para gastos de inversión de proyectos factibles que contribuyan desarrollo socioeconómico de los municipios, los que respondiendo a la demanda de la sociedad civil, sean concordantes con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo, y que cuenten con aportes adecuados de contraparte del gobierno municipal beneficiado.
- e) Celebrar contratos de cofinanciamiento para gastos con los Gobiernos Municipales para la ejecución de proyectos elegibles.
- f) Establecer y organizar un sistema de control interno y diseñar las metodologías y procedimientos necesarios para garantizar que todas sus actividades sean realizadas en conformidad con las normas vigentes.
- g) Organizar de acuerdo con la normativa vigente los sistemas y procedimientos que le permitan efectuar por sí o por terceros la evaluación ex – ante, el seguimiento y monitoreo, y en coordinación con los Ministerios Sectoriales la evaluación posterior de los programas y proyectos cofinanciados.
- h) Asegurar la adecuada supervisión de la utilización de los recursos que hubiera otorgado el Fondo.
- i) Ejercer otras funciones con autorización previa del Directorio Único de Fondos, y siempre y cuando éstas sean compatibles con su objetivo.

El 06 de junio de 2007 por Decreto Supremo N° 29152 se amplía las funciones del FPS señaladas anteriormente, y se incorpora el inciso **j) de administrar programas y proyectos de generación de empleo**. A su vez, en el año 2015, según Decreto Supremo N° 2.4396 se amplían las funciones del FPS, con la finalidad de facultar a esta entidad pública la supervisión de proyectos de infraestructura civil. En ese marco el Art. 2º de la referida normativa establece que se incorpora el inciso **k) Prestar servicios de supervisión técnica en proyectos de infraestructura civil de entidades públicas y empresas públicas**. En estos casos según el Art. 5º de la referida disposición, los proyectos de infraestructura civil que sean ejecutados por el FPS no serán supervisados por esta entidad.

En cuanto a sus objetivos estratégicos, son los siguientes:

Para generar valor público:

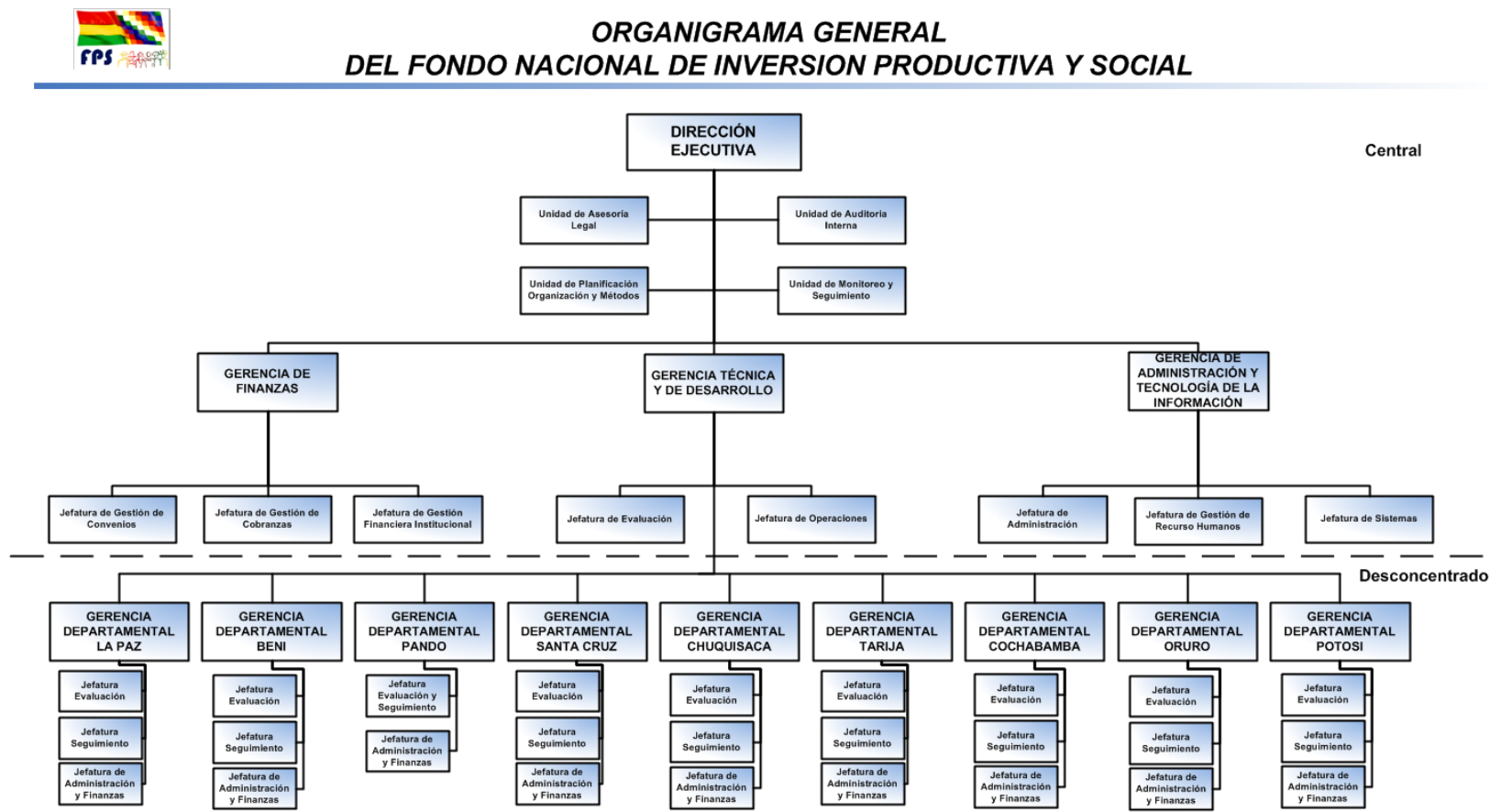
- 1) Contribuir a la garantía del ejercicio pleno de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC), a través del incremento permanente de las inversiones productivas y sociales, que generan bienes tangibles e intangibles
- 2) Optimizar el desempeño institucional mediante la generación e implementación de procesos y herramientas organizacionales e informáticas, que dinamicen las operaciones de la institución.
- 3) Disponer y ejecutar recursos económicos para asegurar las operaciones de la institución, a través de la administración y control eficiente de los recursos disponibles, generando información relevante, confiable y oportuna.

Como Política institucional:

- 4) Contribuir al desarrollo de iniciativas que permitan mayor sintonía de la institución con los mandatos de la NCPE y el DOOE.
- 5) Posicionar al FPS como un actor importante en la implementación y ejecución de políticas de inversión social y productiva.
- 6) Desarrollar una estrategia institucional para la gestión de recursos destinados a la implementación de programas y proyectos

Seguidamente, se presenta la estructura organizativa aprobada por las autoridades del FPS, que está actualmente vigente. Se indica que más adelante en este documento, se describe la evolución organizativa y se presenta la propuesta del nuevo organigrama elaborado a partir del proceso de reingeniería organizacional que ha emprendido la entidad, cuyos documentos al mes de agosto de 2017 se encuentra en proceso de aprobación.

El organigrama oficial aprobado del FPS muestra la organización del ente dentro de su estructura contempla entre otros a la Dirección Ejecutiva, las Gerencias Nacionales, y a nivel desconcentrado las Gerencias Departamentales y las Unidades Territoriales, cuyas responsabilidades se mencionan en el Manual Operativo del FPS. En el siguiente gráfico se presenta dicho organigrama:



Fuente: proveído por el FPS, agosto 2017.

Inversiones ejecutadas por el FPS 2012-2016

La evolución histórica de la ejecución de recursos del FPS para los años 2012-2016, se presenta en el cuadro de la página siguiente. Según los datos del FPS, la inversión ejecutada en dicho periodo alcanzar en total USD 729,87 millones; para el año 2012 se ejecutó USD 111,26 millones, en 2013 USD 162,45 millones, en el 2014 USD 170,15 millones, en el 2015 USD 165,79 millones y en 2016 USD 120,20 millones.

Tabla de Inversión Ejecutada por el FPS entre 2012-2016

Sector	Totales por año en USD					Total
	2012	2013	2014	2015	2016	
Agropecuario	37,147,449	44,317,429	45,683,922	64,016,663	54,048,644	245,214,107
Saneamiento básico	45,303,471	54,019,147	81,531,037	60,899,182	26,141,655	267,894,492
Transportes	5,467,385	12,064,686	11,027,035	8,009,579	2,977,996	39,546,681
Educación	6,533,843	4,937,897	7,082,846	7,685,766	10,489,284	36,729,636
Salud	2,686,182	15,637,101	7,491,921	5,356,485	10,134,883	41,306,572
Cultura	474,993	675,088	2,457,266	3,060,040	666,337	7,333,724
Generación de empleo	-	-	7,178,101	1,779,576	1,651,456	10,609,133
Urbanismo y vivienda	3,612,443	8,921,270	870,013	2,519,530	7,854,341	23,777,597
Justicia	1,693,559	999,939	300,071	476,049	2,332	3,471,950
Fortalecimiento Institucional	203,862	-	-	31,353	614,837	850,052
Industria y Turismo	24,895	121,757	205,756	-	-	352,408
Protección del Medio Ambiente	-	-	532	-	-	532
Recursos Hídricos	8,112,950	20,758,285	6,330,260	11,957,104	5,625,549	52,784,148
Totales	111,261,032	162,452,599	170,158,760	165,791,327	120,207,314	729,871,032

Fuente: Elaborado con datos proveídos por el FPS sobre la de inversión ejecutada 2012-2016.

Con respecto al comparativo de lo programado versus lo ejecutado, se cuentan con datos de 2015 y de 2016 parciales (hasta noviembre). En cuanto a las inversiones ejecutadas en el 2015, según el Informe de *Análisis Organizacional Retrospectivo y Prospectivo*¹, el FPS ha alcanzado el 101% de cumplimiento de sus metas de ejecución presupuestaria con respecto a lo programado en total. Para la gestión 2016 y con datos al 30 de noviembre, se reportó que la ejecución de las inversiones en total programado ascendía a \$b 1.000.000.547, equivalentes a USD 146,3 millones y ejecutado a \$b 689.581.595 equivalentes a USD 99 millones², lo que representa el 69% de lo programado. Para dimensionar la carga de trabajo por sector (agua y saneamiento y productivo y social), se presenta el estado actual de la cartera de programas y proyectos detallado para cada uno, con base en los datos facilitados por el FPS, al mes de agosto de 2017.

¹ Informe FPS/DE/UPO&M/026/2016 del 21 de diciembre de 2016.

² Tipo de cambio de referencia para noviembre de 2016 en la página del Banco Central de Bolivia es 1 USD = 6.96 \$b. Consultado en www.bcb.gob.bo.

Programas y Proyectos de Agua y Saneamiento

En la siguiente tabla se presenta el estado actual de los Programas y proyectos ejecutados por la **Unidad de Programas y Proyectos de Agua y Saneamiento**³ del FPS, considerando los proyectos que incluyen cada programa, las etapas y los montos correspondientes:

#	Programa o Proyecto	Evaluación		CTF		Licitación		Contratación		Ejecución		Concluidos		Total	
		Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	TOTAL USD
1	Agua para Pequeñas Comunidades II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1,648,577	2	1,648,577
2	Proyecto Mi Agua	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2,370,891	0	0	2	2,370,891
3	Proyecto Mi Agua 2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	948,855	1	104,265	5	1,053,120
4	Proyecto Mi Agua 3	2	0	2	0	4	535,166	1	127,140	7	5,622,915	15	2,618,538	31	8,903,759
5	Pry Mi Riego - CAF	3	0	1	0	3	6,916,508	1	1,692,408	57	51,588,262	15	8,158,188	80	68,355,366
6	Mi Agua IV	4	0	13	0	17	5,104,940	24	8,880,578	142	49,791,715	38	5,751,377	238	69,528,608
7	Mi Agua IV - Fase 2	18	0	6	0	15	2,870,805	2	96,043	14	1,331,321	0	0	55	4,298,169
8	Proyecto PASAR	1	0	3	0	1	238,744	0	0	7	2,291,192	0	0	12	2,529,936
9	Programa Piloto de Resiliencia Climática	0	0	0	0	0	0	1	320,686	10	2,997,538	0	0	11	3,318,224
10	Programa Nacional de Riego III	10	0	0	0	1	2,727,913	0	0	17	7,098,686	3	551,722	31	10,378,321
11	Progr. Nac. de Riego II	0	0	0	0	0	0	0	0	13	21,129,723	6	6,586,167	19	27,715,890
12	Proy. Represa Khaluyo	0	0	1	0	0	0	2	18,485,205	1	232,328	0	0	4	18,717,532
TOTALES		39	0	26	0	41	18,394,076	31	29,602,060	273	145,403,425	80	25,418,834	490	218,818,395

Fuente: Elaboración propia con datos proveídos por el FPS , agosto 2017

³ El nombre de la unidad ha sido cambiado en el marco del proceso de reestructuración organizacional y está en proceso su formalización, como se explica más adelante en este Informe.

Programas y Proyectos Productivos y Sociales

A continuación se describe el estado actual de los Programas y proyectos ejecutados por la **Unidad de Programas y Proyectos de Productivos y Sociales**⁴ del FPS, considerando los proyectos que incluyen cada programa, las etapas y los montos correspondientes:

#	Programa o Proyecto	Evaluación		CTF		Licitación		Contratación		Ejecución		Concluidos		Total	
		Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD	Cant.	USD
1	Educación Secundaria Comunitaria Productiva 2828/BL-BO	0	0	0	0	1	2,191,796	0	0	1	1,722,867	12	11,230,431	14	15,145,094
2	Fortalec. de las Redes Integrales de Salud en el Dep. de Potosí - BID 2614/BL-BO	0	0	0	0	2	25,011,317	0	0	2	228,573	0	0	4	25,239,890
3	Programa de Desarrollo Infantil Temprano	0	0	0	0	3	248,197	0	0	13	2,116,685	34	5,556,583	50	7,921,465
4	Programa Mi Agua IV - Proyecto de enlosetado de zonas periurbanas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9,033,205	0	0	1	9,033,205
5	Proy. Enlosetado de Laderas	0	0	0	0	1	2,283,023	0	0	0	0	0	0	1	2,283,023
6	Proyecto de Alianzas Rurales II	0	0	0	0	0	0	1	365,734	3	841,521	5	1,038,446	9	2,245,701
7	Proyecto PIU BO-138	2	0	2	0	2	1,720,109	0	0	0	0	0	0	6	1,720,109
8	Proyecto Plan Vida KFW II	1	0	1	0	23	4,801,906	7	1,785,816	13	2,755,049	0	0	45	9,342,771
9	Proyecto de Puentes - LPZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	214,034	1	214,034
10	Proyecto Tec. Uyuni	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,215,806	0	0	1	1,215,806
11	Proyecto Tec. Villazón	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,448,676	0	0	1	1,448,676
	TOTALES	3	0	3	0	32	36,256,348	8	2,151,550	35	19,362,381	52	18,039,494	133	75,809,774

Fuente: Elaboración propia con datos proveídos por el FPS , agosto 2017

⁴ El nombre de la unidad ha sido cambiado en el marco del proceso de reestructuración organizacional y está en proceso su formalización, como se explica más adelante en este Informe.

En resumen, el total de proyectos de agua y saneamiento son 490, de los cuales el 8% de los proyectos están en etapa de evaluación, el 5% tienen el proceso del Convenio de Transferencia del Financiamiento (CTF), el 8% en Licitación, el 6% en Contratación, el 56% en etapa de ejecución de contratos y el 16% están concluidos. El valor que representan estos proyectos, en total alcanzan USD 218,81 millones, es decir, el 74% del monto total de la cartera de proyectos del FPS.

Con relación a los proyectos productivos y sociales, en total corresponden a 133 proyectos, de los cuales el 2% de los proyectos están en etapa de evaluación, el 2% tienen el proceso del Convenio de Transferencia del Financiamiento (CTF), el 24% en Licitación, el 6% en Contratación, el 26% en etapa de ejecución de contratos y el 39% están concluidos, todos estos proyectos en conjunto representan USD 75,81 millones, 26% del monto total de la cartera de proyectos del FPS.

Programa de Apoyo a la Reestructuración Organizacional y Modernización de Procesos e Instrumentos del FPS- ATN/OC-14085/BO

La estructura organizacional del FPS fue evolucionando en los últimos años, para adaptarse a las condiciones, a los convenios, a los proyectos, a las nuevas funciones asignadas, al giro de los sectores donde se prevé que se concentrarán más las inversiones institucionales y en el marco del alineamiento con la “Agenda Patriótica 2025” y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016–2020, que plantea el Gobierno Boliviano han requerido definir una nueva estructura organizacional por lo que se ha hecho necesario ajustar y mejorarla tomando en cuenta un crecimiento sostenible y los cambios en las funciones del FPS, para fortalecer la gestión organizacional a través del mejoramiento de procesos y su permanente medición que permita la mejora continua, la innovación tecnológica y la modernización de los sistemas de gestión.

El FPS, en el marco de un proyecto de fortalecimiento institucional financiado por el BID a través de la cooperación técnica ATN/OC-14085-BO, ha ejecutado el “Programa de Apoyo a la Reestructuración Organizacional y Modernización de Procesos e Instrumentos del FPS”, que incluyó un proceso de reestructuración organizacional y modernización de procesos.

Como parte del proceso se realizó una evaluación institucional y un diagnóstico del estado de la estructura organizacional del FPS, en cuyo resultado se recomendó la revisión y modernización de la estructura organizacional, los procesos, instrumentos y la complementación de las herramientas tecnológicas para la información, que fueron la base para el diseño del *Plan de Acción para la Orientación de la Reestructuración Organizacional y Optimización de Procesos e Instrumentos en el FPS*.

Este Plan de Acción ratificó los problemas en la gestión operativa y administrativa del FPS identificados en la evaluación institucional, los cuales trató de revertir a través de la mencionada cooperación técnica del BID.

El mismo contenía originalmente tres (3) Componentes i. Reestructuración organizacional, ii. Modernización de procesos e instrumentos y iii. Fortalecimiento de Tecnologías e Información), dentro los cuales se identificaron quince (15) Productos / Resultados a un costo de USD 870.000 y un plazo de implementación de dos años, 2014 y 2015, el cual se extendió hasta el 11 de junio de 2017; muchos de estos elementos fueron ajustándose y modificando.

Como resultado, la estructura organizativa, los manuales de procesos, de operación, y de organización y funciones fueron ajustados mediante la reingeniería organizacional que la entidad ha realizado.

La propuesta incluyó un modelo de operación basado en un modelo organizacional con enfoque en procesos, indicando sus principios más importantes:

- i. la operación institucional centrada en procesos en lugar de las tareas funcionales;
- ii. el desempeño de los equipos se incentiva en lugar de los individuos;
- iii. el éxito de la institución está relacionado con los conocimientos y habilidades para trabajar en equipos multifuncionales, respondiendo a los objetivos globales de la organización.

De los resultados de la evaluación del “Programa de Apoyo a la Reestructuración Organizacional y Modernización de Procesos e Instrumentos del FPS” se han extraído las principales conclusiones y recomendaciones⁵: los mayores avances se han obtenido en cuanto al fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación, el informático iSAP se encuentra en fase de implementación, y las consultorías de desarrollos informáticos, la adquisición de equipamiento tecnológico y de apoyo se han concluido.

En cuanto a la sostenibilidad de la nueva estructura organizacional, del nuevo Manual de Operaciones y de la Estrategia Comunicacional, éstos contribuyen a incrementar los niveles de institucionalidad que espera el FPS.

El informe refiere que *si estos documentos y/o instrumentos estratégicos no son oportunamente aprobados, tanto la sostenibilidad de la reestructuración organizacional como la institucionalidad del FPS estarían en riesgo y prácticamente dejarían sin efecto los resultados alcanzados en esta área.*

⁵ Zerraga, Leonardo. Informe Final: Evaluación Final del Programa de Apoyo a la Reestructuración Organizacional y Modernización de Procesos e Instrumentos del FPS (ATN/OC-14085/BO).

El FPS ha remitido la propuesta de reestructuración organizacional y modernización de procesos al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en el mes de **enero de 2017**, la cual revisó y emitió una respuesta con observaciones en el mes de **mayo**; dichas observaciones **al mes de agosto/2017 se reportaron en proceso de ajustes**, los cuales deberán ser remitidos nuevamente al MEFP para revisión y aprobación.

Es importante señalar, que posterior al término de la consultoría para la reestructuración organizacional se han incorporado ajustes a la propuesta de estructura relacionada a las competencias de la Gerencia de Supervisión, situación que plantea la necesidad de que el FPS con sus recursos humanos y/o financieros actuales proceda a completar el proceso de adecuación de los instrumentos para posteriormente formalizar la nueva organización del ente con sus instrumentos en forma integral.

Propuesta de Reestructuración Organizacional y Modernización de Procesos e Instrumentos del FPS

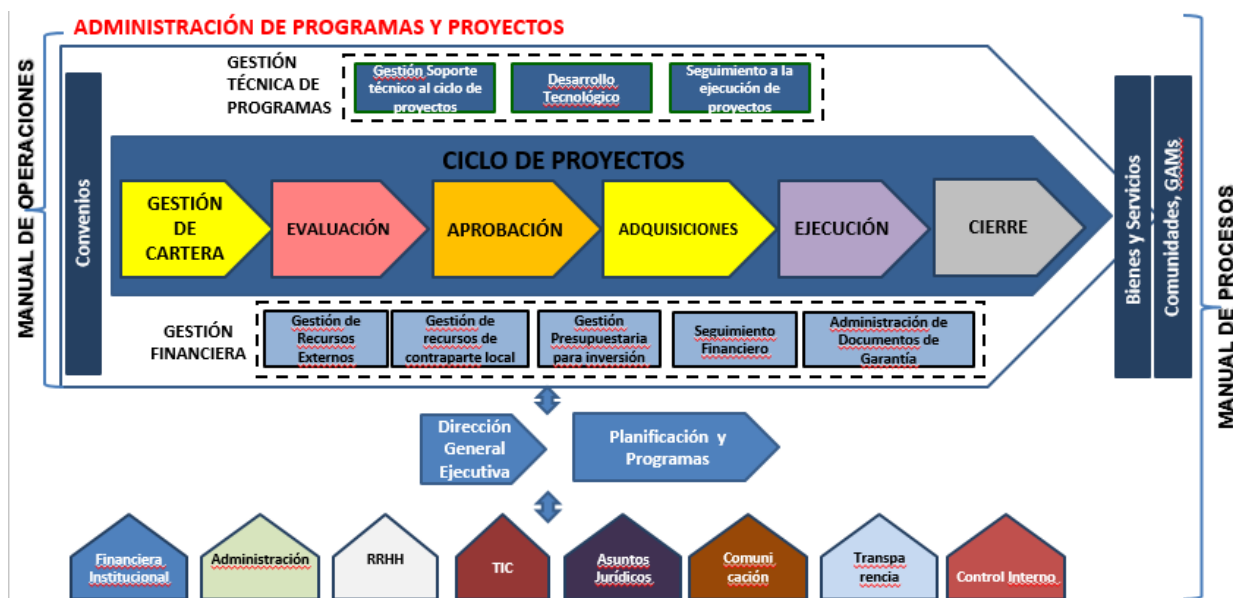
Mapa de Procesos

En el marco del desarrollo de los productos de la cooperación técnica ATN/OC-14085/BO , se elaboró el mapa de macro procesos que ha definido a la operación del FPS en diferentes ámbitos: dirección ejecutiva, operaciones, finanzas y soporte, que de forma integrada conducen al FPS en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales.

La formalización de los procesos se presenta principalmente en el área operativa de la institución, es decir, en todas las operaciones y actividades relacionadas a la ejecución de proyectos y gestión de convenios de financiamiento; en el área administrativa la formalización de los mismos se presenta según la normativa nacional que no se plantea como procesos sino como sistemas, bajo los cuales la institución cumple con todos los requisitos establecidos.

A continuación en la página siguiente, se presenta el Mapa de Procesos propuesto para el FPS en el marco de la reingeniería:

Gráfico de Mapa de Procesos del FPS⁶



Fuente: Informe de Análisis SECI del Programa de Agua y Saneamiento para Pequeñas Localidades y Comunidades Rurales II (BO-L 1184), Junio 2017.

El Manual de Operaciones del FPS ha sido actualizado con la definición de los micro procesos vinculados al ciclo de proyecto, manuales, normas, reglamentos, procedimientos, guías e instrumentos, estando estos documentos a agosto de 2017 en proceso de formalización por parte de las autoridades del Ente.

Estructura Organizacional Propuesta

También como resultado del proceso de reingeniería organizativa se ha elaborado un organigrama que representa la estructura de funcionamiento de las áreas que componen el FPS, al igual que los manuales, procesos y procedimientos que, tal como se ha mencionado, se encuentran en proceso de aprobación.

El nuevo Manual de Operaciones del FPS contiene la propuesta de organización de la entidad para cumplir sus objetivos, funciones, responsabilidades y atribuciones: constituido por una estructura jerárquica conformada a nivel central por la Dirección Ejecutiva, que a su vez cuenta con las Unidades de Auditoría Interna, de Tecnología de Información y Comunicación, de Asuntos Jurídicos y de Planificación y Programas; las Gerencias Nacionales, que incluyen las Gerencias de Administración y Finanzas, de Programas y Proyectos y recientemente se ha propuesto incorporar a la Gerencia de

⁶ En proceso de aprobación al mes de agosto/2017.

Supervisión; y a nivel desconcentrado se encuentran las 9 Gerencias Departamentales, de La Paz, Beni, Pando, Santa Cruz, Chuquisaca, Tarija, Potosí, Oruro y Cochabamba.

Los objetivos de las áreas principales están definidas en dicho Manual –y que se encuentran en proceso de aprobación-, se presentan en forma resumida en el cuadro de abajo:

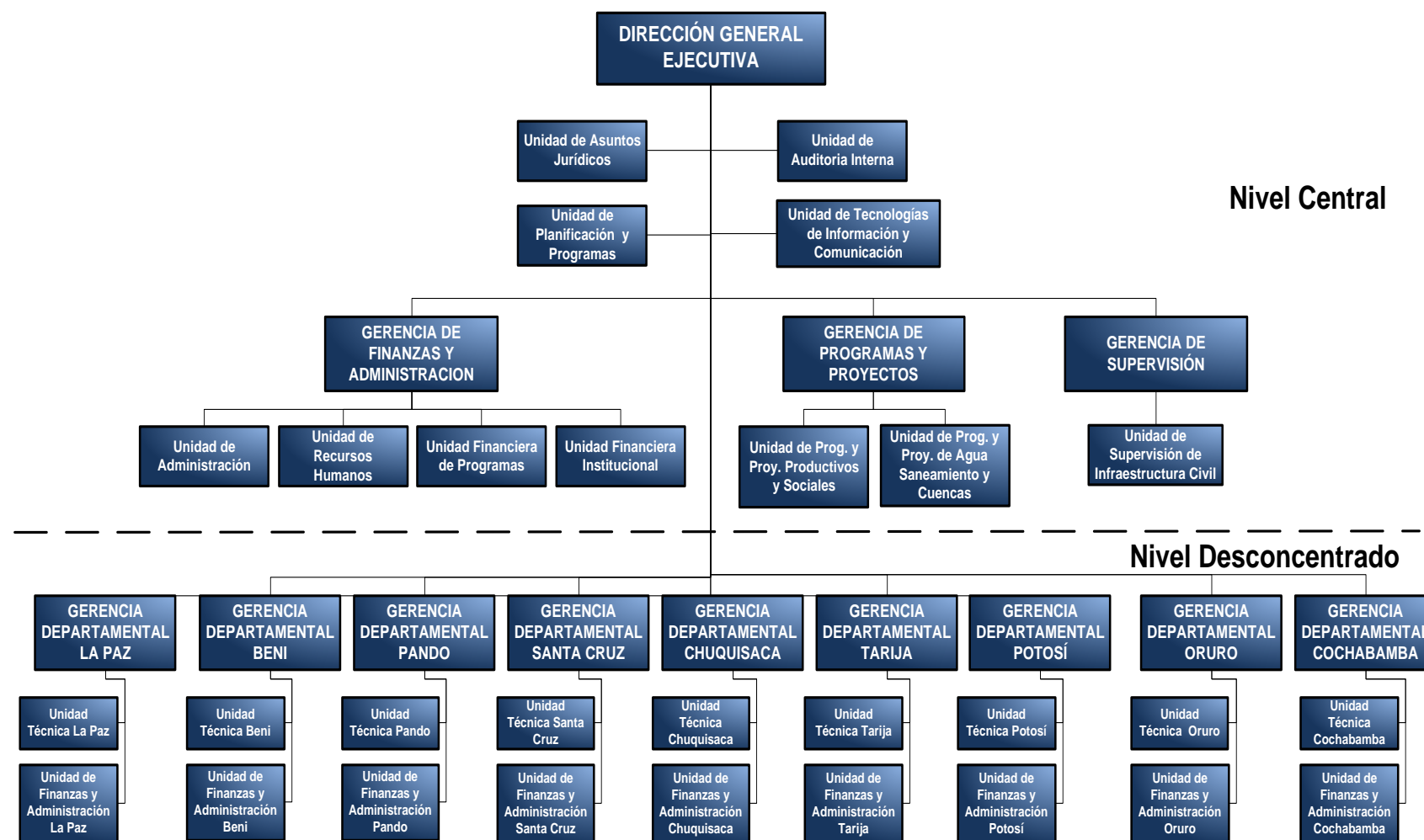
Áreas	Principales Objetivos Establecidos
Dirección General Ejecutiva	Gestionar la institución de forma eficaz, eficiente y transparente, de manera que la administración de programas y proyectos de inversión, así como la supervisión de proyectos de infraestructura civil que le son asignados, cumpla con los requerimientos de los sectores, entidades territoriales autónomas (ETA's), financiadores, empresas y entidades públicas, y contribuya al desarrollo del país
Gerencia de Programas y Proyectos	Garantizar una adecuada y eficiente gestión técnica de programas, así como la implementación de la tecnificación de las operaciones del ciclo del proyecto, que coadyuve, asista y apoye al total de las actividades de carácter técnico de las oficinas departamentales.
Gerencia de Finanzas y Administración	Alcanzar la eficiencia y eficacia administrativa y financiera en la institución con la adecuada gestión de recursos humanos, financieros y materiales en el marco de la normativa vigente relacionada, que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Gerencia de Supervisión	Colaborar y coadyuvar al logro de las metas y objetivos de la institución, a partir de la dirección y la supervisión de proyectos de infraestructura civil asegurando la calidad de las obras en el marco de los contratos establecidos
Gerencia Departamental	Asegurar el eficiente desarrollo de las actividades técnicas, financieras y administrativas vinculadas a las etapas del ciclo de proyectos, para el cumplimiento de las inversiones programadas

Fuente: Informe Evaluación Final del Programa de Apoyo a la Reestructuración Organizacional y Modernización de Procesos e Instrumentos del FPS (ATN/OC-14085/BO).

El FPS, a su vez, cuenta con instancias de coordinación interna: el Comité Ejecutivo, instancia de análisis, coordinación y decisión de todas las actividades estratégicas de la entidad; el Comité Gerencial, cuyo objetivo es tomar decisiones técnicas a través de reuniones de coordinación que deberán ser informadas al Comité Ejecutivo; y el Comité Técnico de Revisión y Aprobación de Proyectos, encargado del análisis de los resultados de la evaluación de los proyectos y de la aprobación y/o rechazo de los mismos.

En el gráfico de la página siguiente se expone dicho organigrama con las áreas que la integran.

Organigrama del FPS en proceso de formalización



Fuente: Manual de Organización y Funciones del FPS, año 2016.

Recursos Humanos del FPS

En cuanto a sus recursos humanos, el FPS a agosto de 2017 reportó un total de 304 funcionarios que conforman el personal permanente, consultores y personal eventual. A continuación en la siguiente tabla se presenta el detalle del personal del FPS por área⁷ y por tipo de vínculo, conforme a la estructura organizativa vigente:

Área	Planta	Eventual	Consultor	Total
Nivel Central	70	37	14	121
Dirección Ejecutiva	16	9	0	25
Asesoría Legal	4	3	-	7
Auditoría Interna	5	3	-	8
Dirección Ejecutiva	4	1	-	5
Unidad de Monitoreo y Seguimiento	1	-	-	1
Unidad de Planificación O&M	2	2	-	4
Gerencia de Adm. y Tecn. de la Información	23	10	0	33
Cierre de Proyectos	2	1	-	3
Gerencia de Adm. y Tec. de la Inf.	1	-	-	1
Jefatura de Administración	9	3	-	12
Jefatura de Gestión de RR.HH.	4	1	-	5
Jefatura de Sistemas	7	5	-	12
Gerencia de Finanzas	15	4	0	19
Gerencia de Finanzas	3	-	-	3
Jefatura de Gestión de Cobranzas	3	1	-	4
Jefatura de Gestión de Convenios	4	2	-	6
Jefatura de Gestión Financiera	1	1	-	2
Jefatura de Gestión Fin. Institucional	4	-	-	4
Gerencia Técnica y de Desarrollo	16	14	14	44
Gerencia Técnica y de Desarrollo	1	3	-	4
Jefatura de Agua y Saneamiento	3	3	-	6
Jefatura de Proyectos Especiales	1	1	-	2
Jefatura de Proy. Prod. y Sociales	2	2	1	5
Supervisión	8	4	13	25
Unidad de Medio Ambiente	1	1	-	2
Nivel Desconcentrado	112	59	12	183
Gerencia Departamental del Beni	8	7	-	15
Gerencia Departamental de Chuquisaca	12	5	3	20
Gerencia Departamental de Cochabamba	15	9	3	27
Gerencia Departamental de La Paz	17	15	-	32
Gerencia Departamental de Oruro	12	4	2	18
Gerencia Departamental de Pando	8	3	-	11
Gerencia Departamental de Potosí	16	9	2	27
Gerencia Departamental de Santa Cruz	13	3	2	18
Gerencia Departamental de Tarija	11	4	-	15
Total	182	96	26	304

Fuente: elaborado con datos del FPS a agosto 2017.

⁷ La estructura corresponde al Organigrama Vigente, no al propuesto ya que el mismo se encuentra en proceso de aprobación. Para los casos de Consultores y Personal Eventual en la práctica ya se están considerando la denominación de los nuevos puestos.

Jefatura de Agua y Saneamiento

Esta jefatura está compuesta por 5 personas: 1 Jefe de Operaciones, 2 Profesionales Técnicos de Agua y Saneamiento, 1 Profesional Social y 1 Secretaria para apoyo administrativo de la dependencia.

En la tabla de abajo se expone la composición de esta Jefatura, con la denominación de cargos vigentes, la nueva denominación de acuerdo a los perfiles desarrollados y se indican los principales requisitos establecidos en los mismos, para los puestos.

Puestos de la Jefatura de Agua y Saneamiento			Cantidad RRHH
Denominación vigente	Nueva denominación	Perfil en proceso de aprobación	
Jefe de Operaciones 2	Jefe Unidad de Programas y Proyectos de Agua, Saneamiento y Cuencas	Título en Provisión Nacional a nivel Licenciatura en Ingeniería o Arquitectura con Registro Profesional.	1
		Posgrado (Especialización o Diplomado) en el área de Programas o Proyectos de Inversión.	
		Tres (3) años de experiencia profesional en coordinación de programas y proyectos de inversión pública	
Profesional Técnico (8)	Profesional Técnico en Agua y Saneamiento	Título en Provisión Nacional a nivel Licenciatura en Ingeniería o Arquitectura con Registro Profesional.	3
		Tres (3) años de experiencia profesional en gestión de proyectos de agua y saneamiento.	
Profesional Social	Contratación por producto (se elaboran TDR específicos para su contratación)	Título de Licenciatura en Povisión Nacional en Trabajo Social	1
		Dos (2) años de experiencia general y 1 (un) año de experiencia específica a partir del título en provisión nacional en el área de su profesión en instituciones públicas.	
Secretaria	Secretaria II	Diploma o Certificado de Secretaria	1
		Dos (2) años de experiencia profesional en puestos similares	
Total			6

Jefatura de Proyectos Productivos y Sociales

Esta Jefatura está compuesta por 5 personas: 1 Jefe de Operaciones, 1 Profesional Técnico para Infraestructura Productiva y Proyectos Especiales, 1 Profesional Técnico en Infraestructura de Salud y Proyectos Especiales, 1 Profesional Especialista en Equipamiento Médico y 1 Secretaria para apoyo administrativo. En la tabla de la siguiente página se expone la composición de esta Jefatura, con la denominación de cargos vigentes, la nueva denominación de acuerdo a los perfiles desarrollados y se indican los principales requisitos establecidos en los mismos, para los puestos.

Puestos de la Jefatura de Proyectos Productivos y Sociales			Cantidad RRHH
Denominación vigente	Nueva denominación	Perfil en proceso de aprobación	
Jefe de Operaciones	Jefe Unidad de Programas y Proyectos Productivos y Sociales	Título en Provisión Nacional a nivel Licenciatura en Ingeniería o Arquitectura con Registro Profesional.	1
		Posgrado (Especialización o Diplomado) en el área de Programas o Proyectos de Inversión	
		Tres (3) años de experiencia profesional en coordinación de programas y proyectos de inversión pública	
Coordinador Técnico de Programas de Salud	Profesional Técnico Infraestructura de Salud y Proyectos Especiales	Título en Provisión Nacional a nivel Licenciatura en Ingeniería o Arquitectura con Registro Profesional.	1
		Tres (3) años de experiencia profesional en gestión de proyectos de infraestructura de salud o proyectos sociales.	
Profesional Técnico	Profesional Técnico Infraestructura Productiva y Proyectos Especiales	Título en Provisión Nacional a nivel Licenciatura en Ingeniería o Arquitectura con Registro Profesional	1
		Tres (3) años de experiencia profesional en gestión de proyectos de infraestructura productiva o proyectos sociales.	
Profesional Especialista en Equipamiento Médico	Contratación por Producto (se elaboran TDR específicos para su contratación)	Título de Ingeniería Biomédica, Biotecnología, Tecnología Médica, Ingeniería Electrónica o Medicina con experiencia en equipamiento médico	1
		Ocho (8) años de experiencia general en el área de su profesión, en instituciones públicas o privadas y dos (2) años de experiencia específica en la compra o venta de equipamientos médicos o en la elaboración de especificaciones técnicas	
Secretaria	Secretaria II	Diploma o Certificado de Secretaria	1
		Dos (2) años de experiencia profesional en puestos similares	
Total			5

La adecuación de la denominación de los cargos en la documentación de Recursos Humanos de acuerdo a los perfiles elaborados para cada área con base en la propuesta del organigrama, los manuales de organización y funciones, de operaciones, procesos, procedimientos y demás documentación que corresponda, está supeditada a la aprobación de los mismos. El FPS para contratar consultores por producto o para necesidades puntuales cuyos perfiles no se hubieren desarrollado, prevé el desarrollo de términos de referencia que para efectos del Programa gestionará la No Objeción ante el BID.

2. Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada

El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir en lo interno con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión administrativa, el sistema de control y la auditoría externa. Para la evaluación se focalizó el análisis en el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social – FPS, que formará parte del Esquema de Ejecución y será el responsable de ejecutar los diferentes Componentes del Programa BO-L1188. El enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales, y de sistemas de información se agrupan en las siguientes áreas:

- A. Capacidad de Programación y Organización**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.
- B. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.
- C. Capacidad de Control**, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo 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.

Para la evaluación se utilizarán los formularios del SECI que forman parte de este Informe en el Anexo I.

Escala de Resultados de la Evaluación

Esta metodología considera los resultados de la aplicación de los cuestionarios de una manera ponderada, que mide los tres aspectos esenciales de la organización evaluada de acuerdo a la siguiente escala:

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

Cada uno de los aspectos está integrado por sistemas, siete en total, cuya evaluación permite una comprensión amplia de la capacidad organizativa, de control y de ejecución de cualquier entidad, en los términos requeridos por el Banco para ejecutar operaciones de esta naturaleza. Los resultados se clasifican en categorías de riesgo, que junto al porcentaje ponderado del nivel de desarrollo de la entidad y al peso relativo del resultado de la evaluación de cada sistema, permitiendo clasificar a la entidad en un nivel de riesgo determinado.

Categoría de Riesgo – Requerimientos

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

A partir de las deficiencias identificadas, se determinaron las oportunidades de mejoras que fueron consideradas en la propuesta del Plan de Fortalecimiento Institucional del FPS para la ejecución del Programa BO-L1188, el cual se presenta en el apartado 4.4 de este Informe.

3. Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa BO-L1188

Como resultado del estudio de los siete sub-sistemas detallados a continuación, se obtiene la calificación de las tres capacidades analizadas. De la ponderación de estas capacidades finalmente se conoce el grado de desarrollo de la capacidad institucional y el nivel de riesgo en la situación actual para la implementación del Programa BO-L1188.

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%), el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 75.63%, indicando *un Mediano Desarrollo (MD) de su Capacidad Institucional y un nivel de Riesgo Medio (RM)* para la ejecución del Programa BO-L1188, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	53.95%	25.00%	13.49%	ID	RS
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	84.32%	45.00%	37.94%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	80.66%	30.00%	24.20%	MD	RM
Total			75.63%	MD	RM

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 53.95% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Incipiente Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Sustancial*. Por otra parte, al evaluar la Capacidad de Ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 84.32%, lo que indica un *Satisfactorio Desarrollo y un nivel de Riesgo Bajo*. Igualmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 80.66%, lo cual demuestra un *Mediano Desarrollo, asociado a un nivel de Riesgo Medio*.

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

4.1. Capacidad de Planificación y Organización

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

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 53.95%, lo que la sitúa en un nivel de *Incipiente Desarrollo* de esta capacidad, asociado a un *Nivel de Riesgo Sustancial*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	50.00%	50.00%	25.00%	ID	RS
	SOA	57.89%	50.00%	28.95%	ID	RS
Total				53.95%	ID	RS

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

El SPA ha arrojado una calificación de 50.00% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Las principales fortalezas que se identifican para este Sub-Sistema son:

- i) la entidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional vinculado con los Programas, Proyectos de Inversión y actividades;
- ii) la experiencia en ejecución de proyectos financiados por el BID; y
- iii) El sistema informático iSAP disponible para la gestión de proyectos en funcionamiento.

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejora en el SPA se presentan en la siguiente tabla:

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, no incluyen el manejo de instrumentos de gestión utilizados por el BID para el Programa, en los procedimientos vigentes y aprobados	No se describe en el Manual de Organización y Funciones las responsabilidades y funciones del área de planificación y programación sobre el manejo de instrumentos de gestión utilizados por el BID	Falta de control suficiente al no contar con el detalle necesario ni con el mapeo de actividades necesarias para lograr los productos.	Media	Desarrollar el ROP y los procedimientos relacionados a la elaboración de instrumentos de gestión utilizados por el BID (Matriz de Resultados, PEP, POA, PA, PF, PD) que serán utilizados en la ejecución del Programa
2	El procedimiento de generación de instrumentos que establece en forma general las líneas para la elaboración de instrumentos se encuentra actualmente en proceso de formalización.				

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgo	Prioridad	Acciones
3	Los procedimientos de monitoreo y seguimiento existentes, que permitan verificar el cumplimiento de los Planes y Programas, de indicadores, la existencia de eventuales desvíos de las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución, se encuentran desactualizados	Los procedimientos existentes no contemplan el uso de instrumentos de gestión, en especial la MdR y el PEP/POA.	Falta de control suficiente al no contar con el detalle necesario ni con el mapeo de actividades necesarias para lograr los productos.	Media	Actualizar los procedimientos de monitoreo y seguimiento en el marco del Sistema Integrado de Planificación y complementar el ROP con los procedimientos relacionados al monitoreo a partir de la utilización de los instrumentos de gestión: MdR, PEP/POA, con los plazos, responsables de elaboración y de aprobación
4	En el archivo PEP-POA de referencia correspondiente al Programa 2719/BL-BO facilitado por el FPS, no se han identificado la definición de responsables para cada tarea, y solo una de las tres actividades de mitigación de riesgos			Media	Asignar en la programación del PEP-POA a los responsables de cada tarea para el control y logro de los productos, incluyendo las actividades de mitigación de riesgos.
5	De acuerdo al relevamiento realizado en el FPS, la instancia que en la práctica aprueba el POA es la Unidad de Programas y Proyectos Productivos y Sociales, pero conforme a lo verificado en el MOF no se ha identificado entre las funciones de la Unidad la competencia de aprobación del POA.	En el Manual de Organización y funciones no se ha identificado entre las funciones de la Unidad de Programas y Proyectos Productivos y Sociales la competencia de aprobación del POA	Eventuales cambios en el POA sin aprobación	Media	Definir la instancia que aprobará el POA e incluir entre sus funciones

4.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

El SOA ha arrojado una calificación de 57.89% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Con respecto a las fortalezas principales en este sub-sistema se identifica que:

- la estructura organizativa del FPS fue creada como una Unidad Ejecutora de Proyectos, operativa a nivel central y departamental;
- la experiencia del FPS como ejecutor de proyectos de varios organismos financiadores nacionales y multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF, otros) le ha generado capacidad y know-how en el área de ejecución de proyectos; y
- el personal en general es estable.

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras son las siguientes:

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
1	La entidad no cuenta con un organigrama actualizado, aprobado	La estructura organizativa del FPS tuvo un proceso de reingeniería iniciado en el 2015, a la fecha de elaboración del diagnóstico, éste aún se encuentra en fase de formalización por parte de las autoridades competentes	Retrasos en la ejecución del programa y/o la asignación errónea de responsabilidades y/o errores en la rendición de cuentas que conlleven el no reconocimiento de gastos elegibles	Media	Realizar el seguimiento a la formalización de la estructura organizativa del FPS
2	Manual de Operaciones, Manual de Perfiles y Manual de Funciones vigentes se encuentran desactualizados	Pendiente de formalización de los manuales de organización del FPS resultado del proceso de reingeniería institucional, que generó modificaciones en la estructura organizacional y procedimental de la entidad.		Media	Aprobar los manuales, procesos, procedimientos u otros, considerando los cargos con sus funciones de acuerdo el Esquema de Ejecución del Programa BO_L1188
3	Limitada difusión del ROP	Si bien se publica en la intranet, el sistema permite conocer la cantidad de descargas, pero no identifica a los usuarios que lo hacen.	Errores en la ejecución debido al desconocimiento del ROP	Media	Incorporar a los procedimientos de inducción la entrega de todos los reglamentos y manuales y sus actualizaciones a los funcionarios participantes en la ejecución del Programa.

4.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera. La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 84.32%, lo que la sitúa en un nivel de *Satisfactorio Desarrollo asociado a un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	75.00%	30.00%	22.50%	MD	RM
	SABS	90.00%	30.00%	27.00%	SD	RB
	SAF	87.04%	40.00%	34.82%	SD	RB
Total				84.32%	SD	RB

4.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 75.00% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*.

En este sub-sistema se identificó la siguiente fortaleza:

- i) el FPS cuenta en cada Gerencia Departamental con equipos multidisciplinarios de profesionales calificados y capacitados, además de un staff de asesoramiento para dar apoyo a los procesos de licitación;

Las debilidades identificadas, causas, riesgos y acciones de mejoras son:

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
1	Carencia de procedimientos vigentes y aprobados para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del BID	No han sido desarrollados	Inadecuada rendición de cuentas de la ejecución del Programa	Media	Elaborar los procedimientos aplicables para la contratación de consultores del Programa BO-L1188, considerando las políticas del BID y los mecanismos de ejecución del FPS
2	Las evaluaciones de desempeño no se realizan desde el 2015.	La estructura organizativa, las descripciones de los puestos y funciones desactualizadas y no acordes al funcionar del FPS	Baja productividad de los RRHH	Media	Aprobar los instrumentos desarrollados en el marco de la reingeniería del FPS que permita retomar las evaluaciones de desempeño del personal

4.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

El SABS ha arrojado una calificación de 90.00% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

En este Sub-Sistema se identificaron las siguientes fortalezas al interior del FPS:

- i) experiencia en la ejecución de programas financiados con recurso del BID;
- ii) conocimiento del manejo del sistema SEPA así como los procedimientos de elaboración y actualización del Plan de Adquisiciones con el Banco;
- iii) el FPS cuenta con un mapeo de procesos de adquisiciones detallados en procedimientos; y
- iv) la descentralización operativa que permite ejecutar procesos de adquisiciones y contrataciones a nivel local/regional.

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	La Auditoría Interna (Control Interno) no participa en la planificación y observación de la verificación de bienes e inventarios	No se ha contemplado entre las funciones del área de Control Interno	Falta de control de los bienes adquiridos por el Programa	Media	Incluir entre las funciones de Auditoría Interna (Control Interno) la participación y la verificación del control e inventario de bienes
2	No se cuenta con un procedimiento establecido para la elaboración e implementación de planes de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos por el FPS.	No se ha desarrollado	Pérdida de las inversiones por falta de mantenimiento adecuado	Media	Elaborar un procedimiento para la elaboración e implementación de Planes de Mantenimiento de todos los bienes y las obras a ser adquiridos por el Programa conforme a los requerimientos del Banco.

4.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 87.04% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas:

- i) el FPS cuenta con RRHH responsables por la gestión administrativa financiera de la institución y con experiencia en el manejo de procedimientos financieros del BID;
- ii) el FPS utiliza el sistema de información financiera SIGEP; y
- iii) la FPS es una unidad desconcentrada lo que le faculta la independencia para la gestión desconcentrada en los aspectos presupuestarios, administrativos y financieros de cada proyecto.

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Los procedimientos para la gestión financiera que contemple el uso de las políticas del BID, desarrollados en el marco de la reingeniería organizacional, aún no están formalizados.	Actualmente están en proceso de aprobación.	Retrasos en la ejecución del Programa BO_L1188, y riesgos de que los gastos no sean considerados elegibles	Alta	Aprobar los procedimientos de administración financiera que contemple el uso de las políticas del BID, e incluirlos en el ROP.
2	Los procedimientos para realizar modificaciones presupuestarias y para realizar el control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal se encuentran en proceso de aprobación y aún no están formalizados.	Se han establecido en el Manual Operativo del FPS vigente, pero ante los cambios a nivel de tareas que fueron incorporados en el nuevo Manual de Operaciones (Anexo 10.2.2), están en proceso de aprobación.		Alta	Aprobación del Manual de Operaciones del FPS
3	Carencia de un Manual Contable que reúna los requisitos exigidos por el Banco	No ha sido elaborado debido a que el Programa BO-L188 no se encuentra aún en ejecución		Media	Elaborar el Manual Contable del Programa BO-L1188
4	Las responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos incluidas en el Nuevo Manual de Operaciones aún no están formalizadas.	Manual de Operaciones actualmente están en proceso de aprobación		Alta	Aprobación del Manual de Operaciones del FPS

4.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control del FPS presenta una calificación del 80.66%, lo que la sitúa en un nivel de *Mediano Desarrollo con un Riesgo Medio*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	78.95%	80.00%	63.16%	MD	RM
	SCE	87.50%	20.00%	17.50%	SD	RB
Total				80.66%	MD	RM

4.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 78.95% equivalente a un *Mediano Desarrollo asociado a un Riesgo Medio*.

Como fortalezas del Sub-Sistema se ha identificado las siguientes:

- i) la Unidad de Auditoría Interna es la encargada del control interno institucional. Esta Oficina es la responsable por la implementación del sistema de control interno del FPS el cual se enmarca bajo normativas de la Contraloría General de la República;
- ii) mecanismos de comunicación externa e interna del FPS implementados, como por ejemplo;
 - ✓ Memorias Anuales de Gestión del FPS
 - ✓ Página Web Institucional

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	El organismo ejecutor no cuenta con procedimientos de autoevaluación del desempeño para el personal.	No se encuentra desarrollado	No se logra el mejoramiento continuo de la organización	Media	Elaborar e implementar procedimientos para: i) autoevaluación del desempeño del personal; ii) autoevaluación del funcionamiento de controles en áreas de responsabilidad; y iii) recepción, evaluación e implementación de iniciativas para la mejora del Sistema de Control Interno, e incorporar al ROP
2	Carencia de mecanismos de auto evaluaciones periódicas por parte del personal de Control Interno sobre el funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad				
3	No se han establecido la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al Sistema de Control Interno	No se ha identificado en las funciones del personal de Control Interno			

4.3.2. Sistema de Control Externo (SCE)

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 87.50% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

La fortaleza de este Sub-Sistema es la siguiente:

- i) la experiencia que cuenta la Unidad en la ejecución de Programas y Proyectos financiados por el BID y que han sido sometidos a Auditorías Externas;

La debilidad identificada, su causa, riesgo asociado y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Carencia de procedimientos para la administración de los servicios de auditoría externa vigentes y aprobados.	No se han desarrollado	Retrasos en la elaboración de los EFA	Media	Desarrollar el procedimiento específico para administración de servicios de auditoría externa para el Programa BO-L1188, que defina las responsabilidades según el esquema de ejecución previsto para el mismo.

4.4. Recomendaciones principales a partir del diagnóstico

- i. Considerando que el FPS será co-ejecutor del Programa BP-L1188 y a fin de mejorar los mecanismos de ejecución y procedimientos de la parte que le corresponde, se recomienda elaborar un Reglamento Operativo del Programa BO-L1188 específico para el FPS. Este documento previo a su aprobación, deberá contar con la No Objeción de la UCEP Mi Riego y del Banco y similar procedimiento se aplicará a las modificaciones o actualizaciones que se requieran incorporar en futuro.
- ii. Aprobar los instrumentos de gestión del FPS desarrollados en el marco de la reingeniería organizacional, incluyendo el organigrama, manual operativo, manual de organización y funciones, manual de procedimientos y otros según aplique.
- iii. Incorporar un Especialista en Planificación y Monitoreo para fortalecer al FPS en la capacidad de realizar la planificación, el seguimiento y monitoreo utilizando los instrumentos estándar del BID, que cuente con dedicación exclusiva al Programa BO-L1188. Este especialista será contratado por la UCEP MI Riego y prestará servicio en el FPS se constituirá en el principal apoyo de dicha entidad para gestionar y gerenciar las actividades previstas del Programa y trabajará en forma coordinada y articulada con el Especialista de Planificación y Monitoreo BO-L1188 de la UCEP Mi Riego.
- iv. Habilita acceso a la UCEP Mi Riego y al BID a los sistemas informáticos de gestión de proyectos del FPS, para obtener la información sobre avances (%) de ejecución física y financiera del Programa.

4.5. Plan de Fortalecimiento Institucional para la ejecución del BO-L1188

Sistema	No.	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación	Fecha Monitoreo (DD.MM.AA)	
							OE	BID
Sistema de Programación de actividades	1	Incorporar a un Especialista en Planificación y Monitoreo, con experiencia en la utilización de instrumentos de gestión de proyectos con estándares del BID que contará con dedicación exclusiva al Programa BO-L1188.	120.000	Coordinador General UCEP Mi Riego	Contrato firmado	Etapas inicial de ejecución del Programa	A la presentación del Informe de Avance del Programa	
	2	Desarrollar los procedimientos relacionados a la elaboración de instrumentos de gestión utilizados por el BID (Matriz de Resultados, PEP, POA, PA, PF, PD) que serán utilizados en la ejecución del Programa e incorporarlos en el Manual de Operaciones y en el ROP BO-L1188 específico que se recomienda se elabore para el FPS, que deberá contar con no objeción previa de la UCEP Mi Riego y del BID.	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	Manual de Operaciones aprobado	Etapas de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo	A la presentación del Informe Inicial del Programa	
	3	Actualizar o desarrollar los procedimientos de monitoreo y seguimiento con los plazos, responsables de elaboración y de aprobación, que considere la utilización de los instrumentos de gestión: Mdr, PEP/POA en el marco del Sistema Integrado de Planificación; incluirlos en el Manual de Operaciones y en el ROP BO-L1188 correspondiente al FPS.	(a definir)		Reglamento Operativo BO-L1188 para el FPS desarrollado			
	4	Incorporar en el PEP-POA a los responsables de cada tarea para el control y logro de los productos y las actividades de mitigación de riesgos.	0	Responsable de Planificación FPS	PEP-POA elaborados y aprobados	Etapas previas al cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo	A la presentación del Informe Inicial del Programa	
	5	Definir la instancia que aprobará el POA e incluir entre sus funciones. Incorporarlo al ROP del Programa BO-L1188.	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	MOyF y ROP aprobados	Etapas de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso	A la presentación del Informe Inicial del Programa	

Sistema	No.	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación	Fecha Monitoreo (DD.MM.AA)	
							OE	BID
						del Préstamo		
Sistema de Organización Administrativa	6	Aprobar la estructura organizativa del FPS	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	Manual de Operaciones y Manual de Organización y Funciones aprobados	Etapa inicial de ejecución del Programa	A la presentación del Informe de Avance del Programa	
	7	Definir en la estructura organizativa el responsable de la gestión técnica del Proyecto a ser ejecutado	(a definir)					
	8	Aprobar los manuales, procesos, procedimientos u otros, considerando los cargos con sus funciones de acuerdo el Esquema de Ejecución del Programa BO-L1188	(a definir)					
	9	Elaborar un procedimiento donde se establezca la entrega de todos los reglamentos y manuales a los funcionarios participantes en la ejecución del Programa.	(a definir)					
Sistema de Administ. de Personal	10	Elaborar los procedimientos aplicables para la contratación de consultores que considere el uso de las políticas del BID y los mecanismos de ejecución del FPS, e incorporarlos en el Manual de Operaciones y en el ROP del Programa BO-L1188	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	Manual de Operaciones, Manual de Organización y Funciones aprobados	Etapa inicial de ejecución del Programa	A la presentación del Informe de Avance del Programa	
	11	Aprobar los instrumentos desarrollados en el marco de la reingeniería del FPS que permita retomar las evaluaciones de desempeño del personal.	(a definir)		ROP aprobado	Etapa de cumplimiento de condiciones previas al Primer Desembolso del Préstamo	A la presentación del Informe Inicial del Programa	
Sistema de Administración de Bienes y Servicios	12	Incluir entre las funciones de Auditoría Interna (Control Interno) la participación y la verificación del control e inventario de bienes.	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	Manual de Organización y Funciones aprobado	Etapa inicial de ejecución del Programa	A la presentación del Informe de Avance del Programa	
	13	Elaborar el procedimiento para la elaboración e implementación de planes de mantenimiento para los bienes y las obras a ser adquiridos por el Programa conforme a los requerimientos del Banco.	(a definir)		Plan de Mantenimiento de obras y bienes elaborado			

Sistema	No.	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación	Fecha Monitoreo (DD.MM.AA)	
							OE	BID
Sistema de Administración Financiera	14	Desarrollar un ROP específico para el FPS que incluya procedimientos de administración financiera del Programa.	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	Reglamento Operativo aprobado	Etapas de cumplimiento de condiciones previas al Primer Desembolso del Préstamo	A la presentación del Informe Inicial del Programa	
	15	Aprobación del Manual de Operaciones del FPS.	(a definir)		Manual de Operaciones aprobado	Etapas inicial de ejecución del Programa	A la presentación del Informe de Avance del Programa	
	16	Elaborar el Manual Contable del Programa BO-L1188	(a definir)		Manual Contable desarrollado			
Sistema de Control Interno	17	Elaborar e implementar procedimientos para: i) autoevaluación del desempeño del personal; ii) autoevaluación del funcionamiento de controles en áreas de responsabilidad; y iii) recepción, evaluación e implementación de iniciativas para la mejora del Sistema de Control Interno, e incorporar al ROP.	(a definir)	Comité Ejecutivo del FPS	Reglamento Operativo BO-L1188 aprobado	Etapas de cumplimiento de condiciones previas al Primer Desembolso del Préstamo	A la presentación del Informe Inicial del Programa	
Sistema de Control Externo	17	Desarrollar el procedimiento específico para administración de servicios de auditoría externa para el Programa BO-L1188, que defina las responsabilidades según el esquema de ejecución previsto para el mismo	(a definir)		Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos aprobados	Etapas inicial de ejecución del Programa	A la presentación del Informe de Avance del Programa	

ANEXO I. Formularios del SECI

I.1 Sub-Sistema de Programación de Actividades (SPA)

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con un área (departamento) encargada de elaborar, coordinar y monitorear la adecuada planeación de la entidad y su programación de Actividades?	1			Si bien el FPS cuenta con Unidad de Programas y Proyectos Productivos y Sociales que es el área está encargada de la Planificación del Programa, el organigrama en el cual se identifica aún no ha sido aprobado, pero en la práctica está funcionando.
2	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas?		1		Si bien el FPS cuenta con el Manual de Operaciones y procedimientos en el marco de su Sistema Informático, se requiere complementarlos en el ROP con las funciones y los procedimientos relacionados con los instrumentos utilizados por el BID (Matriz de Resultados, PEP, POA, PA, PF, PD) que igualmente serán utilizados en la ejecución del Programa BO-L1188.
3	Existen procesos de programación definidos, que incluyan: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?		1		Si bien existe un procedimiento de generación de instrumentos que establece en forma general las líneas para la elaboración de instrumentos, éste se encuentra actualmente en proceso de formalización
4	Estas funciones, responsabilidades y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?			1	Los documentos son de reciente elaboración y están en proceso de aprobación.
5	Se han diseñado y se están aplicando, procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: cumplimiento de indicadores, existencia de eventuales desvíos de las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?		1		El FPS cuenta con procedimientos de monitoreo y seguimiento en el marco de su Sistema Integrado de Planificación, pero se requiere complementarlos en el ROP con los procedimientos relacionados al monitoreo a partir de la utilización de los instrumentos de gestión: MdR, PEP/POA, con los plazos y responsables de elaboración y aprobación
6	Se ha preparado una planeación de la ejecución plurianual del proyecto (PEP) y un Programa Operativo Anual (POA) o documento equivalente, consistente con la planificación general?	1			
7	El POA incorpora las operaciones de presupuesto, responsable, actividades, tiempo y resultado esperado del proyecto?		1		No se ha detallado los responsables de las tareas en el archivo PEP-POA de referencia correspondiente al Programa 2719/BL-BO facilitado por el FPS
8	Existe una definición clara que permita identificar la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1			El POA se elabora con los lineamientos de las normas básicas del Sistema de Programación de Operaciones (del FPS)
El Documento de Planificación (PEP / POA) establece para el Proyecto:					
9	Los objetivos generales y específicos, y los indicadores / resultados?	1			

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
10	Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos e indicadores / resultados previstos?	1			
11	Un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?	1			
12	El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?	1			
13	Los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?		1		No se ha identificado en el PEP-POA del Programa 2719/BL-BO (informe de referencia compartido por el FPS) el responsable de las tareas
14	Los medios de verificación que permitan medir el logro de indicadores / resultados previstos?		1		No se ha identificado en el PEP-POA del Programa 2719/BL-BO (informe de referencia compartido por el FPS) las tareas o hitos que indiquen el cumplimiento de entregables o productos de acuerdo a los medios de verificación establecidos en la MdR
15	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos?		1		Conforme al Plan de mitigación de riesgos de las 3 actividades incluidas solo 1 de ellas se encuentra incluida en el PEP-POA que es Agrupación en paquetes de compras
Ejecución:					
16	Se están emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas al interior de la entidad y/o con el Banco?	1			En el caso del PRONAREC II el informe correspondiente al Segundo Semestre del 2016 fue remitido en fecha 14/02/2017 a la UCEP - Mi Riego. Con respecto al PRONAREC III no se ha remitido el informe debido a la dispensa otorgada por el Banco ya que el Programa iniciaba la ejecución, sin avances significativos que reportar
17	Cuando los informes identifican incumplimientos o riesgos, se formalizan acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?		1		No se encuentra sistematizado
18	Se implementan las acciones mencionadas anteriormente?			1	
19	Cuando se realizan cambios a los POA se cuenta con el nivel de aprobación correspondiente?		1		De acuerdo al relevamiento realizado en el FPS, la instancia que en la práctica aprueba el POA es la Unidad de Programas y Proyectos Productivos y Sociales. Conforme a lo verificado en el Manual de Organización y Funciones no se ha identificado entre las funciones de la Unidad la competencia de aprobación del POA, y por otra parte, mencionar que dicho manual está en revisión conforme al proceso de reingeniería que aún no ha sido formalizado
20	Los cambios a los POA fueron comunicados al Banco?	1			Si. Se reportan en el informe semestral enviado al Banco
TOTALES		9	9	2	

I.2 Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Organigrama:					
1	Cuenta la entidad con un organigrama actualizado y aprobado?		1		Pendiente de formalización del organigrama del FPS, debido a la reestructuración organizacional y modernización de procesos que generó modificaciones en la estructura organizacional y procedimental de la entidad
2	El organigrama refleja: a) La relación funcional entre las áreas (Dirección General, Finanzas, Personal, compras, etc.) ? b) Los niveles de autoridad y supervisión? c) Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)? d) Las líneas de comunicación?			1	Se cuenta con un organigrama que refleja el funcionamiento actual de la entidad con los niveles de autoridad, asesoramiento, supervisión, nivel operativo y desconcentrado, pero a la fecha se encuentra en proceso de aprobación
3	En caso de que se haya conformado una Unidad Coordinadora / Ejecutora para el desarrollo del Proyecto, se puede determinar su ubicación en el organigrama de la entidad?			1	
4	De no existir una Unidad Coordinadora, permite el organigrama identificar las áreas, departamentos, dependencias, que intervendrán en la ejecución del Proyecto?		1		En el organigrama dentro de la Gerencia de Programas y Proyectos no se identifica la Unidad que será responsable de la gestión técnica de este Proyecto
Manual de Organización:					
5	Existen manuales de procedimientos y funciones para la entidad?	1			Manual de Organización y Funciones, aprobado en 2005
6	Los manuales se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?			1	Se encuentra en proceso de aprobación los manuales de organización del FPS resultado del proceso de reingeniería institucional, que generó modificaciones en la estructura organizacional y procedimental de la entidad. Si bien el FPS cuenta con el Manual de Operaciones que fuera aprobado en fecha 17/08/17 no se identificaron los procedimientos vigentes para la gestión de las adquisiciones con base a las políticas del BID.
7	Se ha establecido el nivel de autoridad responsable de aprobar los manuales?			1	Si bien el Manual de Funciones vigente define al Directorio Único de Fondos (DUF) como la instancia responsable de aprobar los Manuales, este Directorio ha sido extinguido en el Año 2011. Además en el Manual de Organización y Funciones elaborado conforme al proceso de reingeniería, entre las funciones del Comité Ejecutivo se encuentra aprobar manuales, procedimientos, reglamentos y estatutos, pero el mismo se encuentra en proceso de aprobación.
8	Existen y se aplican los procedimientos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales?		1		Están incluidos en los procedimientos nuevos, pero éstos se encuentran en proceso de aprobación.

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
9	Los manuales definen las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo?			1	El Manual de Organización y Funciones define las funciones y responsabilidades de cada cargo, pero se encuentra en proceso de aprobación.
10	Los Manuales definen los niveles de autoridad?			1	
11	Establecen los manuales la segregación de funciones (preparación, revisión, autorización, registro de transacciones, custodia de bienes y valores)?			1	
12	Los Manuales y sus modificaciones se dan a conocer a todo el personal vinculado?	1			El área de RRHH realiza un proceso de inducción que cuenta con un procedimiento para ello, con base en el Manual de Inducción aprobado en 2015. La socialización de los manuales se realiza durante la inducción verbal, dando a conocer al nuevo funcionario los manuales que regirán sus funciones y los sistemas que utilizará.
13	De ser así, se cuenta con documentación que soporte que cada empleado expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?		1		No se cuenta con declaración de esto.
14	Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para: a) Desarrollar y documentar de manera adecuada el Proyecto (presupuestos, contratación, tesorería, contabilidad). b) Presentar los reportes e información requerida por el Banco (solicitudes de desembolso, presentación de estados financieros).		1		No se identifican procedimientos para gestión de adquisiciones según políticas BID que estén aprobados, en el Manual Operativo del 2005 (vigente).
15	El Manual Operativo del Proyecto, fue diseñado de acuerdo con el POA y los lineamientos de ejecución del Programa?	1			En el caso de Pronarec II y III.
16	Las sugerencias y/o recomendaciones surgidas en la preparación del proyecto fueron incluidas en el Manual y asignadas respectivamente?	1			
17	Los cargos previstos para la ejecución del Programa están en funcionamiento?	1			Están todos los cargos previstos.
Perfiles de los cargos:					
18	Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas para la entidad y para la ejecución del Proyecto, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)		1		El Manual de Perfiles vigente a sido aprobado al 2005. Se han desarrollado perfiles en base al organigrama actual elaborado en el proceso de la reingeniería del FPS, en revisión para su aprobación.
19	Los niveles de remuneración de los consultores que ejecutarán el Proyecto, guardan concordancia frente al valor de mercado ó de los cargos equivalentes que forman parte del personal de planta de la entidad?			1	El Programa BO-L1188 se encuentra en etapa de preparación
20	La delegación de funciones se realizó con base en los perfiles definidos			1	

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
Ejecución:					
21	Cuenta el Organismo Ejecutor con autonomía administrativa, financiera, organizacional y jurídica?	1			Si. El FPS se crea como entidad de derecho público, de fomento y sin fines de lucro, descentralizada, con personería jurídica propia, autonomía administrativa, técnica y social según D.S 25984
22	En caso de que el proyecto contemple la participación de organismos co-ejecutores o subejecutores, se han definido claramente: a) Las responsabilidades y funciones del organismo ejecutor b) Las responsabilidades y funciones del co-ejecutor / subejecutor c) Los niveles de comunicación entre éstos. d) El sistema de rendición de cuentas tanto técnico como financiero.	1			Están establecidos en los reglamentos operativos de cada Programa.
Reglamento Operativo (RO), Reglamento de Crédito (RC):					
23	Se ha preparado un RO/RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?	1			
24	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?		1		Se publica en intranet, el sistema permite conocer la cantidad de descargas, pero no los usuarios que lo hacen.
25	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?	1			
26	Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?	1			
27	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			
En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:					
28	Propósito y definiciones?			1	El proyecto en preparación es de Obras Múltiples
29	Objetivos y Descripción del Programa?			1	
30	Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores / sub-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?			1	
31	Asignación de recursos del Programa?			1	
32	Mecanismos de desembolsos y rendición de cuentas?			1	
33	Seguimiento (informes) ?			1	
En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:					
34	Propósito y definiciones?			1	

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
35	Objetivos y Descripción del Programa?			1	
36	Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS (Instituciones Financieras Intermediarias)?			1	
37	Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-préstamos?			1	
38	Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1	
39	Formalización de los sub-préstamos?			1	
40	Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1	
TOTALES		11	8	21	

I.3 Sub-Sistema de Administración de Personal (SAP)

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con un área (departamento) encargado de la administración del personal?	1			Sí. Es la Jefatura de Gestión de Recursos Humanos dependiente de la Gerencia de Administración y Sistemas, actualmente denominada Jefatura de Gestión de Recursos Humanos, en la estructura vigente.
2	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			Sí. Conforme al Manual de Funciones del 2005. Además, se han incorporado en los perfiles de los cargos de la nueva estructura.
3	La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente sobre la administración del personal?	1			Sí. El FPS posee políticas y procedimientos elaborados sobre Manejo del Personal, el cual forma parte del Manual de Funciones el mismo fue reajustado en base al proceso de reingeniería del FPS. El Reglamento Interno de Personal está vigente desde el 19/05/2016 y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal desde el 13/05/2016.
4	Estas políticas y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?	1			Sí, están vigentes desde el 2016
5	Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del Banco?		1		Carencia de procedimientos para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del BID
Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como: (evidenciarlo)					
6	Búsqueda y Selección?	1			El Reglamento Específico del Sistema de Administración del Personal contempla la contratación de personal de planta del FPS
7	Inducción y entrenamiento?	1			
8	Capacitación?	1			En el reglamento específico contempla un sub-sistema de Capacitación Productiva, vigente desde el 2016.

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
9	Evaluación del desempeño?		1		Las evaluaciones de desempeño no se realizan desde el 2015 teniendo en cuenta que la estructura organizativa, las descripciones de los puestos y funciones no estaban acordes al funcionar del FPS. A través del trabajo de reingeniería que lo realizaron y actualmente en proceso de formalización, el FPS podrá retomar las evaluaciones de desempeño del personal.
10	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?	1			Clasificación de cargos está en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y los niveles de remuneración se han establecido en la escala salarial
11	Seguridad social?	1			
12	Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			
Otros Requerimientos:					
13	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			Si, RRHH lo administra
14	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?		1		No se ha identificado
15	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?			1	No se identifican riesgos por manejos de recursos
16	Se han fijado los montos asegurables?			1	
17	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			
Ejecución del proyecto:					
18	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		No se ha identificado el procedimiento para contratar consultores que contemple el uso de las políticas del BID.
19	Se ha contratado el personal requerido para la ejecución del proyecto, que fue identificado en su preparación?	1			En el caso del Pronarec II si, en el caso de Pronarec III no aplica
20	Se siguió el proceso de selección y contratación según las normas y políticas en la materia?	1			
21	El personal responsable de la ejecución del proyecto cumple con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos previamente acordados en el proceso de preparación del proyecto y/o reglamento operativo?		1		No en todos los casos; en algunos se ha flexibilizado los TDR en casos puntuales en los que no se ha logrado contratar con el perfil requerido. Con la no objeción del BID se realizan las modificaciones para adaptar a las condiciones del mercado
22	La contratación del personal por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?	1			En todos los casos, a los TDR
TOTALES		15	5	2	

I.4 Sub-Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
1	Los procedimientos de adquisiciones contemplan que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1			Si. Establecido en el Manual de Operaciones del FPS en el Capítulo VIII, numeral 8.8
2	La documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción?	1			Si. Establecido en el Manual de Operaciones del FPS en el Capítulo VIII, numeral 8.8
3	Los procedimientos de adquisiciones definen claramente una segregación de funciones, de tal manera que no existan responsabilidades compartidas durante las diversas fases del proceso?	1			Si. Establecido en el Manual de Operaciones del FPS en el Capítulo VIII, numerales 8.2, 8.4 y 8.5
4	El procedimiento de adquisiciones permite identificar el ciclo total de la transacción (registro obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos)?	1			El procedimiento describe desde la preparación de los TDR/EETT hasta la firma del contrato, en los nuevos procedimientos se han desarrollado para el BID, en los anteriores no se contaban con los específicos para el BID
5	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestales identificados y disponibles?	1			Si, hay una certificación presupuestal requisito para toda contratación
6	Existen controles para identificar cada una de las actividades dentro del proceso de adquisiciones (Consecutivo de adquisiciones, archivo en carpetas individuales)?	1			Si. Establecido en el Manual de Operaciones del FPS en el Capítulo VIII, numeral 8.8. Las carpetas están divididas por separadores y cada proceso cuenta con su juego de carpetas exclusivo
7	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?	1			Cuentan con Módulo del SIGMA para almacenes y con un nuevo Sistema de Activos Fijos para el manejo de almacenes del FPS
8	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?	1			Procedimientos para manejo de almacenes
9	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?	1			En la planta baja de la oficina central están los almacenes, cuentan con el espacio suficiente para el efecto
10	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?	1			Si, lo hacen las áreas de Administración y Contabilidad, trimestralmente
11	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?	1			
12	Las verificaciones son practicadas por personal independiente del manejo y registro de dichos bienes?	1			
13	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?		1		Incluir entre las funciones de Auditoría Interna (Control Interno) la participación y la verificación del control e inventario de bienes
14	Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, trasposos y mejoras?	1			Si. Establecido en el Manual de Operaciones del FPS en el Capítulo XI, numeral 11.1.11. Sistema de administración de activos fijos (SAAF)

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
15	Se dispone de una política para formalizar la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?	1			
16	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?		1		Existe un plan de mantenimiento para los vehículos y equipos informáticos, pero no incluye al total de bienes
17	Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?			1	
18	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?	1			Sí, el mismo cubre todos los activos fijos del FPS.
19	Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos con las Órdenes de Compra emitidas?	1			
20	Cuenta el OE con un sistema que incluya la codificación para identificar los activos fijos?	1			Si, es el Sistema de Administración de Activos Fijos (SAAF)
21	Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones, 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			Si. Establecido en el Manual de Operaciones del FPS en el Capítulo VIII, numeral 8.8.
TOTALES		18	2	1	

I.5 Sub-Sistema de Administración Financiera (SAF)

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con áreas (departamentos) encargados de los procesos de administración financiera, que atienda las necesidades del proyecto, en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad?	1			
2	La(s) persona(s) encargada(s) de dichas funciones reúnen requisitos de competencia y experiencia en la administración financiera?	1			El FPS cuenta con RRHH responsables por la gestión administrativa financiera de la institución y con experiencia en el manejo de procedimientos financieros del BID
3	Las personas encargadas están familiarizadas con los procedimientos del Banco, para la preparación de solicitudes de desembolso y la preparación de informes financieros requeridos?	1			
4	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con las normas, políticas y procedimientos del Banco en Gestión Financiera?	1			El FPS conoce los procedimientos y normas financieras con el BID
5	Disponen de un manual de procedimientos autorizado y vigente para la administración financiera, que incorpore las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad?	1			Una parte está desarrollado en el El Manual de Operaciones vigente del FPS y la otra en los procedimientos nuevos de la modernización de procesos

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
6	El manual incorpora los procedimientos establecidos por el Banco, para la administración financiera del proyecto?		1		Si bien en el marco de la reingeniería organizacional se han desarrollado procedimientos para la gestión financiera que contemple el uso de las políticas del BID, los mismos actualmente están en proceso de aprobación. Se deberá desarrollar un ROP específico para el FPS que incluya procedimientos de administración financiera del proyecto
Programación y Presupuesto:					
7	Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1			Si. Establecidos en el Manual de Operaciones vigente del FPS; algunas tareas fueron actualizadas en el nuevo Manual
8	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?	1			
9	Dispone la entidad de recursos humanos profesionales capacitados en presupuesto y en el manejo del Manual, de los instructivos y del módulo computacional?	1			
10	La clasificación utilizada para la formulación y ejecución del presupuesto tiene la flexibilidad suficiente para asignar gastos, de manera independiente del resto de las actividades de la entidad ejecutora, y permite agrupar los gastos a nivel de componentes y/o sub-componentes e identificar la fuente de financiamiento?	1			
11	Se asigna un código presupuestario único para hacer el seguimiento a los proyectos de inversión. Este código se mantiene a lo largo de la vida del proyecto (no cambia año a año)?	1			SISIN a nivel Proyecto y luego se replica en el SIGEP se tiene codificación presupuestaria del programa
12	La programación presupuestal de la entidad, incorpora los recursos del proyecto?	1			
13	Se dispone de un software o sistema de información de presupuesto automatizado e integrado?	1			Si. En el SIGEP, el cual es un sistema contable, presupuestario y de tesorería que lo utilizan todas las entidades públicas
14	El presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional y existen mecanismos que garanticen que la información de formulación es transferida sin modificaciones al módulo de ejecución?	1			
15	En caso que exista un sistema integrado de información, el presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional desarrollado en el mismo software, que el utilizado para los módulos de ejecución presupuestal, tesorería y contabilidad, consistente con los requerimientos del Manual para la formulación?	1			Si. El SIGEP cuenta con módulos de presupuesto, administración de personal, compras y contrataciones, administración de bienes, tesorería, crédito público, contabilidad y recaudación.
16	En caso que exista un sistema integrado de información, la base de datos de ejecución del Presupuesto es la misma que aquella utilizada para los módulos de Tesorería y Contabilidad?	1			

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
17	Se lleva registro de las siguientes etapas de la ejecución del gasto: (i) reserva presupuestal o certificado de disponibilidad presupuestal, (ii) compromiso, (iii) devengado, causado o reconocimiento de la obligación y (iv) pagado?	1			Sí, todos esos hitos tiene el SIGEP.
18	Existen procedimientos y controles para el registro de transacciones de manera que todo pago se ordena una vez se ha verificado que: (i) existe saldo en la partida presupuestaria; (ii) el pago corresponde a un compromiso previamente registrado en el sistema; (iii) los bienes recibidos o servicios prestados estén de conformidad con las especificaciones del contrato o documento equivalente; (iv) se cuenta con toda la documentación de respaldo.	1			Procedimiento de generación y pago de planillas.
19	Existen mecanismos que garanticen que la información de ejecución presupuestaria alimenta al sistema contable sin que se produzcan alteraciones o pérdidas de información.	1			
20	Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestaria y contabilidad.	1			
21	Existen procedimientos para realizar modificaciones presupuestarias, estableciendo con claridad los niveles de responsabilidad, y autorización para las mismas, y los controles que aseguran su aplicación.		1		Están establecidos en el Manual Operativo del FPS vigente, pero se realizaron cambios a nivel de tareas que fueron incorporados en el nuevo Manual de Operaciones (Anexo 10.2.2), el cual está en proceso de aprobación.
22	Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para realizar el control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal?		1		
23	Estos procedimientos se aplican a la ejecución presupuestal del proyecto?			1	El Programa BO-L1188 aún está en fase de preparación y diseño.
24	El sistema computacional permite la emisión de reportes por proyecto, facilitando comparaciones del gasto a nivel de monto presupuestado y pagado, por lo menos.	1			
25	Para programas con la participación de co-ejecutores se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestal de las transacciones financieras a cargo de los co-ejecutores?			1	El presupuesto se ejecuta independientemente.
Contabilidad					
26	La Entidad y/o Unidad Coordinadora (UC) cuenta con un manual contable?		1		No. Tienen un reglamento específico del sistema de contabilidad integrada. Se requiere desarrollar el manual contable específico
27	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 aceptado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1			Si. El sistema de información financiera utilizado por el FPS es el SIGEP

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
28	El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información presupuestal que alimenta a la contabilidad?	1			
29	Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestal y la contabilidad?	1			
30	Cualquier ajuste contable sólo se puede realizar directamente en el software de contabilidad?	1			
31	Para el caso de entidades que no utilicen los sistemas nacionales, el sistema de información financiero cuenta con los módulos de presupuesto, tesorería y contabilidad integrados?			1	
32	Se han establecido procedimientos para asegurar que todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1			
33	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?	1			
34	El sistema permite generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1			
35	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			
36	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un mecanismo que permita consolidar e identificar los recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor y/o Subejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?	1			
37	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?			1	
Información procesada electrónicamente					
38	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo software y archivos de datos relacionados?			1	El FPS utiliza el SIGEP.
39	Se tienen documentados los programas y aplicaciones y/o la licencia respectiva? No aplica para sistemas nacionales.			1	
40	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			

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
41	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			
42	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			
43	Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?	1			
Tesorería					
44	La entidad ha previsto un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual incluye funciones, atribuciones, restricciones, etc.?	1			
45	Para el caso de las entidades que no utilizan los sistemas nacionales, el sistema de tesorería permite hacer seguimiento a los recursos por fuente de financiación?			1	
46	El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información de tesorería que alimenta a la contabilidad?	1			
47	El reglamento establece, la apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y/o en Bancos Comerciales a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento del Banco?	1			
48	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores/ sub-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local?	1			
49	Existen procedimientos definidos para la administración de cuentas bancarias, así como un módulo para su administración en el Sistema Integrado de información.	1			
50	El reglamento establece el procedimiento para determinar las necesidades de liquidez (flujo de caja) con base en los compromisos de pago para próximos 6 meses?	1			Se encuentra en el Anexo III del ROP #2. Desembolsos del BID
51	Cuenta la entidad con procedimientos para asegurar que cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, evidencia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de pago?	1			

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
52	Se han asignado las responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos, manteniendo una adecuada segregación de funciones?		1		Si bien se han establecido dichas responsabilidades en el Nuevo Manual de Operaciones, éste se encuentra en proceso de aprobación, por lo cual estas responsabilidades aún no están formalizadas.
53	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			
54	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1			
55	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?	1			
56	Se efectúan conciliaciones periódicas 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 control se realiza en la mayoría de los casos semanalmente
57	Existen procedimientos para la preparación y presentación de informes con cada solicitud de desembolso que presenta al Banco?		1		Si bien se han establecido dichas responsabilidades en el Nuevo Manual de Operaciones, éste se encuentra en proceso de aprobación, por lo cual estas responsabilidades aún no están formalizadas. Deberá ser desarrollado en un ROP específico para el FPS
58	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		
59	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, existen procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1	
Si se trata de un programa de crédito, el Organismo Ejecutor ha previsto e implantado mecanismos para:					
60	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito?			1	
61	El registro, control y uso de las recuperaciones?			1	
62	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito?			1	
Archivo					
63	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			Si, separado de la documentación de proyectos y de la documentación generada en la gestión de las unidades.
64	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
65	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores y/o subejecutores 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			En las oficinas departamentales el Jefe de Administración y Finanzas tiene a su cargo el archivo de las transacciones financieras y en la oficina central tienen la documentación original
TOTALES		47	7	11	

I.6 Sub-Sistema de Control Interno (SCI)

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con una oficina/unidad de control interno?	1			El FPS cuenta con una Unidad de Auditoría Interna
2	Esta oficina aplica las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI' en el desarrollo de su trabajo? <i>(disponen de un manual de AI)</i>	1			
3	La oficina de control interno incluye en su plan de auditoría la revisión de los proyectos de inversión?	1			Sí, en las Auditorías Especiales.
4	El plan de trabajo de auditoría interna, involucra la revisión a la ejecución de los recursos del proyecto?		1		Realiza auditorías a proyectos puntuales, no necesariamente con alcance a todo el Programa
5	Se preparan planes de acción, con el fin de implementar las recomendaciones de la oficina de control interno?	1			A partir del informe, se llenan 2 formularios, Formatos 1 y 2, para la aceptación de las recomendaciones de auditoría y el otro par definir las acciones y plazos de implantación
Ambiente de Control					
6	Dispone de un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?	1			El Código de Ética vigente y uno nuevo está en proceso de compatibilización
7	El personal conoce y aplica el código de conducta en el desempeño de su trabajo y se cuenta con evidencia de haber sido entregado o haberlo puesto a su disposición?	1			Está difundido en la intranet; además luego de la publicación del Código se entregó un ejemplar a cada funcionario
8	Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control?	1			Corresponde al Profesional de Transparencia; actualmente este personal es eventual, se prevé incorporarlo como personal de planta.

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
9	La administración de la entidad está orientada al logro de resultado mediante la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (<i>Dispone de un código institucional de valores y la medición del desempeño, definición de visión, misión, POA, Indicadores y estándares, etc.</i>)	1			SI. Se encuentran en los principios del Código de Ética
10	El personal realiza la autoevaluación de su desempeño?		1		No se ha desarrollado
Valoración de Riesgos:					
11	Dispone la entidad de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR" ?		1		No se ha desarrollado
12	Dispone de informes de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?			1	
Actividades de Control:					
13	En cada proceso relevante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1			
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?	1			
15	El personal en el desempeño de sus funciones aplica las actividades de control?	1			
16	La información y los reportes que se generan son confiables y oportunos? (cumplimiento de las medidas de control)	1			
Información y Comunicación:					
17	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?	1			
18	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			Cuentan con la Intranet del FPS y con correos electrónicos institucionales
19	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1			Cuentan con correos electrónicos institucionales y con un sistema propia que estará disponible para ministerios y para los organismos financiadores
Monitoreo y Seguimiento:					
20	Se han definido funciones y procedimientos de monitoreo y seguimiento para los procesos más importantes?	1			Están contenidas en el Manual de Auditorías, genérico para todos los tipos de auditorías que se aplican a la institución, además de las normas propias de Control Interno Nacional
21	Está documentado el proceso de monitoreo y seguimiento?	1			

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
22	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?		1		
23	Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al SCI?		1		
24	La oficina de control interno elabora un informe en el que se establece que la entidad cumple con los componentes de control interno?	1			Anualmente
25	La gerencia toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas por la oficina de control interno; las atiende oportunamente e implementa las actividades de control necesarias para evitar que a futuro se vuelvan a presentar?	1			
TOTALES		15	4		

I.7 Sub-Sistema de Control Externo (SCE)

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
1	Si la Entidad está sujeta a auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			
2	La entidad es objeto de revisión por más de una auditoría externa?	1			Cada Programa tiene su auditoría externa
3	Estas auditorías externas (independiente de la contratada para el proyecto), incorporan en sus planes la revisión de la ejecución del proyecto financiado por el Banco?	1			
4	Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa? <i>(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.)</i>		1		Se requiere desarrollar el procedimiento específico para administración de servicios de auditoría externa para el Programa BO-L1188
5	Disponen de un contrato formal o equivalente para la realización de la auditoría externa?			1	
6	Los términos de referencia reflejan con claridad la naturaleza y alcance de los servicios de auditoría?			1	
7	Los honorarios están basados en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre en función del alcance y la naturaleza del trabajo? <i>(Verificar si existe una sustentación formal de</i>			1	

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentarios
	éstos cálculos)				
8	Se ha cumplido el pago de los honorarios de acuerdo con lo establecido en el contrato?			1	
9	Si se han presentado retrasos en el pago de los honorarios, éstos están justificados por razones atribuibles a incumplimientos de la Firma Auditora?			1	
10	La Firma de auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1			
11	El auditor externo tienen acceso irrestricto, con las seguridades necesarias, a la información que esta archivada en las bases de datos y sus originales, de tal forma que se agilice su trabajo?	1			
12	Los informes de la auditoría contratada o de la auditoría del organismo de fiscalización del estado, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?			1	Los informes de auditoría externa son enviados por la UCEP Mi Riego al BID.
13	Los informes de la auditoría contratada cumplen con los requerimientos del Banco, contenidos en los Términos de Referencia para auditores y los requerimientos en gestión financiera?			1	
14	Cuando los informes de auditoría son calificados (salvedad, negativa o abstención de opinión), la Entidad toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas; atiende, corrige e implementa oportunamente las actividades de control para prevenir que se vuelvan a repetir?			1	
15	Se deja evidencia del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de la auditoría?	1			En los informes de auditoría de seguimiento
16	La entidad ha implementado todas las recomendaciones de auditoría de periodos anteriores?	1			
TOTALES		7	1	8	