

## Documento de Cooperación Técnica (CT)

### I. INFORMACIÓN BÁSICA

▪ País:	Estado Plurinacional de Bolivia
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a la reestructuración organizacional y modernización de procesos e instrumentos del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS)
▪ Número de CT:	BO-T1209
▪ Jefe de equipo/miembros:	Gilberto Moncada (ICS/CBO), Jefe de equipo; Oscar Lora (FMM/CBO); Carolina Escudero (FMP/CBO); Abel Cuba (FMP/CBO); Joyce Elliot (CAN/CBO); Julia Johannsen (SPH/CBO); Blanca Torrico (IFD/ICS); y Diego Valenzuela (LEG/SGO)
▪ Tipo de cooperación técnica	Apoyo a Clientes
▪ Fuente de financiamiento:	Programa para Países Pequeños y Vulnerables (SVC)
▪ Fecha de autorización de Abstracto de TC:	19 de Septiembre 2013
▪ Beneficiario:	Estado Plurinacional de Bolivia - Ministerio de Planificación del Desarrollo (MPD) - Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS)
▪ Agencia ejecutora y nombre del contacto:	Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS)
▪ Financiamiento solicitado al BID:	US\$870,000 – no rembolsables-
▪ Contrapartida local (En especie):	US\$100,000
▪ Periodo de ejecución y desembolso:	24 meses de ejecución y 30 meses de desembolso
▪ Fecha de inicio:	Diciembre 2013
▪ Tipo de consultorías:	Consultorías individuales y/o firmas
▪ Unidad de preparación:	IFD/ICS
▪ Unidad con responsabilidad de desembolso:	ICS/CBO
▪ CT incluida en la estrategia de país (s/n):	No
▪ CT incluida en el CPD (s/n):	No
▪ Sector prioritario GCI-9:	Instituciones para el crecimiento y el bienestar social

### II. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS) fue creado mediante D.S. N° 25984 del 16 de noviembre de 2000, sobre la estructura y patrimonio del ex Fondo de Inversión Social (FIS). Su objetivo es administrar los recursos que le son provistos por organismos de cooperación internacional y el Tesoro General de la Nación, para la ejecución de proyectos que contribuyan al desarrollo socioeconómico de los municipios y sean concordantes con las políticas y estrategias nacionales de desarrollo. El FPS tiene presencia institucional con oficinas en las nueve capitales de departamento de país, las cuales gestionan los proyectos de sus respectivos municipios. Las intervenciones del Fondo (proyectos que ejecuta) tienen presencia en más del 95% de los municipios del país<sup>1</sup>.
- 2.2 El modelo de operación adoptado por el FPS se basa en el modelo organizacional por procesos. El mapa de macro procesos define la operación del FPS en diferentes ámbitos: dirección ejecutiva, operaciones, finanzas y soporte, de forma integrada para el cumplimiento de sus objetivos institucionales<sup>2</sup>. Asimismo, la cadena de valor incluye a los siguientes actores: FPS; proveedores (empresas contratistas, empresas proveedoras, supervisores); y clientes, los cuales son: (i) financiadores (ministerios sectoriales, organismos financiadores); (ii) sujetos de proyectos (gobiernos autónomos municipales y departamentales, comunidades); y (iii) órgano ejecutivo (Ministerio de Planificación del Desarrollo, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas).
- 2.3 El ciclo del proyecto definido por el FPS muestra una secuencia lógica de procesos que va desde la identificación del proyecto hasta la conclusión del mismo. Este ciclo incluye: (i) gestión de cartera con ministerios y/o gobernaciones/municipios para la identificación de proyectos priorizados; (ii) evaluación para definir la factibilidad del proyecto; (iii) revisión técnica y aprobación; (iv) adquisiciones, es decir, la selección y contratación de los proveedores de bienes y servicios; (v) fiscalización o seguimiento de ejecución de los contratos para asegurar el cumplimiento y calidad del producto; (vi) cierre de proyecto; y (vii) control social

<sup>1</sup> <http://www.fps.gob.bo/index.php>

<sup>2</sup> La misión del FPS 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 y servicios con estándares de calidad.

entendido como el proceso de participación organizada de las comunidades en la vigilancia de la gestión pública con el fin de contribuir a la autoafirmación y autoestima colectiva<sup>3</sup>.

- 2.4 Desde el año 1991 hasta 2012; es decir, incluyendo los proyectos del ex FIS, la cartera total de proyectos financiados asciende a 21.296, con una inversión de 975 millones de dólares<sup>4</sup>, de los cuales US\$707 millones corresponden al periodo reciente de 2001-2012. Esto muestra que la inversión ejecutada por el FPS ha experimentado una tendencia creciente, destacando de manera especial su incremento acelerado en la última década, donde el nivel de inversión anual pasó de US\$48 millones de dólares en 2001 a US\$110 millones en 2012<sup>5</sup>.
- 2.5 La trayectoria institucional del FPS muestra un trabajo comprometido y articulado con las estrategias nacionales y sectoriales de desarrollo del Estado. La administración de recursos de inversión ha facilitado la implementación de proyectos de infraestructura para proveer servicios (salud, educación, agua y saneamiento básico), y obras para generar ingresos (riego, infraestructura productiva, infraestructura de transporte), que han contribuido a mejorar la calidad de vida de las bolivianas y bolivianos. Analizando la historia del Fondo se observa que mientras el ámbito de intervención del FIS fue eminentemente social, el alcance del FPS se amplió al financiamiento de proyectos de apoyo a la producción<sup>6</sup>. Las cifras y los resultados muestran la significativa contribución del Fondo al desarrollo del país, por lo cual es importante asegurar su buen funcionamiento.
- 2.6 El acelerado crecimiento en los niveles de inversión del FPS, así como la inclusión de nuevos procesos tales como la gestión ambiental, gestión social y la reincorporación de la gestión de contrataciones, representa un gran desafío para la capacidad organizacional y tecnológica del FPS, con el fin de cumplir la ejecución de los proyectos a su cargo. Como respuesta inmediata a este desafío el FPS ha buscado soluciones de tipo ad-hoc en el ámbito organizacional, administrativo y tecnológico, pero sin un adecuado análisis organizacional de las capacidades técnicas e institucionales para optimizar sus procesos<sup>7</sup>. Esta situación está comprometiendo la gestión y afectando la eficacia y eficiencia del FPS en la ejecución de la inversión asignada. Un indicador que refleja esta aseveración es el tiempo total de duración del ciclo de proyectos que actualmente es de 370 días, en promedio para diferentes tipos de intervenciones<sup>8</sup>. Este indicador implícitamente refleja una menor oportunidad en la entrega de los proyectos, así como un incremento en los costos de ejecución de los mismos, considerando que de acuerdo a las estimaciones técnicas y a la experiencia de ejecución de años anteriores, se calcula que el tiempo de duración adecuado debería ser de 295 días en promedio.
- 2.7 La actual estructura organizacional no refleja el accionar del FPS<sup>9</sup> y no está facilitando la ejecución del volumen de inversión vigente. Se han creado equipos de trabajo, cargos y funciones a efectos de atender las demandas de personal necesario a corto plazo para apoyar la ejecución de proyectos, pero las mismas no han sido formalizadas ni ajustadas en los documentos organizacionales. Asimismo, existen unidades que no tienen definidas sus funciones y procedimientos adecuadamente pero en cambio sí están señaladas en el organigrama<sup>10</sup>. De las 409 personas que actualmente trabajan en el FPS, 242 son permanentes y están consideradas dentro la estructura formal de la institución y el manual de funciones, y 167 son personal eventual<sup>11</sup> considerado como personal adicional que no forma parte de la estructura formal y manuales. Esta situación evidencia la necesidad de replantear la estructura organizacional y funciones del FPS.

<sup>3</sup> Los gastos operativos del FPS son financiados a través del cobro de una comisión (alrededor del 5% de la inversión ejecutada) por gastos administrativos de los convenios. Esta comisión ha evolucionado de modo decreciente durante la vida del FPS, pasando de 11.7% en el periodo 2002-2005 a 5% en 2010-2013. Esta reducción permite al FPS cubrir costos de salarios del personal y bienes y servicios básicos.

<sup>4</sup> En el 2013 (al mes de julio) la cartera del FPS incluye 2.582 proyectos con un compromiso de inversión de aproximadamente US\$286 millones.

<sup>5</sup> Al cierre del 2012 se ejecutaron 2.429 proyectos en 331 Municipios de los 9 Departamentos del país, número que superó en 461 proyectos respecto al 2011. Esta cartera de proyectos significó un desembolso de aproximadamente US\$110 millones, cifra con la cual se alcanzó un 95,4% de lo programado. La inversión se destinó a saneamiento básico (40%), educación (2%), salud (2%), defensa nacional (2%), justicia (2%), cultura (1%), desarrollo agropecuario (34%), recursos ambientales (7%), transportes (3%), y vivienda (3%).

<sup>6</sup> Desde 1991 hasta 2012, el 70% de la inversión ejecutada se orientó a proyectos sociales (33% en el área de Educación, 25% en Saneamiento Básico, 9% en Salud y 3% en urbanismo y vivienda). El 28% de la inversión se destinó a proyectos productivos y el 2% a se ejecutó en los sectores de medio ambiente, prevención y justicia.

<sup>7</sup> Por ejemplo, el FPS está implementando equipos sectoriales de salud, agua, etc., para responder a los retos y requisitos en la ejecución de proyectos del Banco en estos sectores, sin que esta figura esté prevista y definida en la estructura organizacional.

<sup>8</sup> Se refiere al tiempo de duración del ciclo de proyecto imputable a la gestión y actividades del FPS, y no a externalidades (falta de oferentes de bienes y servicios, toma de decisiones sectoriales, incumplimientos de contraparte, etc.)

<sup>9</sup> La estructura organizativa está conformada por el director ejecutivo, las gerencias nacionales (finanzas, técnica y de desarrollo, administración y tecnología de la información), y a nivel desconcentrado por 9 gerencias departamentales (Santa Cruz, La Paz, Cochabamba, Beni, Chuquisaca, Oruro, Pando, Tarija, Potosí).

<sup>10</sup> Entre ellas: Unidad de Gestión Ambiental y Social, Unidad de Contrataciones, Unidad de Monitoreo y Seguimiento.

<sup>11</sup> A nivel central trabajan 147 personas (100 permanentes y 47 eventuales) y a nivel departamental 262 (142 permanentes y 120 eventuales).

- 2.8 En el mapa de procesos del FPS se encuentran identificados 7 macro procesos<sup>12</sup> a los que le corresponden 32 micro procesos en total, de los cuales 6 no están formalizados y los 26 restantes requieren una actualización. El manual de operaciones vigente, aprobado en el 2008, contiene la definición de los procesos vinculados fundamentalmente al ciclo de proyecto que es necesario revisar, actualizar y formalizar, además de elaborar aquellos que no se encuentren definidos. Ante esta situación el FPS en los últimos años ha producido una gran cantidad de instructivos, en los cuales se han establecido pautas para la ejecución de los proyectos como medida paliativa. A la fecha dispone de 4 manuales, 1 norma, 2 reglamentos, 16 instrumentos operativos, 6 documentos modelo, 35 guías, y 27 procedimientos. Dado ello, es necesario simplificar los instructivos y manuales utilizados para ganar mayor efectividad con el uso de los mismos.
- 2.9 Además, el FPS enfrenta otros retos relacionados a la implementación de los proyectos: (i) no cuenta con una estrategia y los instrumentos necesarios para la implementación de la política nacional de transparencia y lucha contra la corrupción, dentro de los procesos de su responsabilidad; (ii) no dispone de una metodología de asignación óptima de recursos (humanos, activos y materiales), que provea criterios de sostenibilidad financiera institucional para garantizar el funcionamiento del FPS en el mediano plazo, en función a la cartera de proyectos que administra, a la idoneidad de los recursos humanos, y a razones de costo-eficiencia y de pertinencia de procesos terciarizados actualmente (diseño de preinversión, ejecución, supervisión); y (iii) en los municipios pequeños del país las capacidades técnicas son muy limitadas para realizar la fiscalización técnica de los proyectos<sup>13</sup>, lo cual compromete el normal desarrollo de ejecución de los mismos.
- 2.10 De otro lado, el FPS utiliza un sistema informático denominado Sistema de Administración de Proyectos (SAP), que se desarrolló el 2002 a la medida del trabajo del FPS y fue actualizado el 2007, pero que no satisface del todo las necesidades operacionales, gerenciales y administrativas de la organización. Por tal motivo, el FPS está desarrollando una nueva versión del sistema denominado Sistema Inteligente de Administración de Proyecto (iSAP), en cuyo desarrollo se han identificado requerimientos complementarios que necesitan financiamiento para su conclusión. Estos son: Sistema de Información Gerencial; interfaz iSAP con el Sistema de Información Sobre Inversiones del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo; interfaz iSAP y Sistema de Gestión Pública en lo referente a gastos, ingresos, asientos contables y modificaciones presupuestarias; georeferenciación; gestión de contratos y seguimiento de la documentación contractual generada en el iSAP en el módulo de licitaciones y contrataciones; módulos portables; gestión de riesgos; y seguimiento y archivo.
- 2.11 Es de indicar que el FPS en junio de 2013 realizó una encuesta interna de percepción sobre la necesidad de reestructurar la organización. Frente a la pregunta si la estructura organizacional actual permite brindar servicios de calidad a los usuarios externos, el 67% de participantes dijo que no. De igual modo, el 56% dijo que la estructura actual no permite brindar servicios de calidad a los usuarios internos. Respecto a si los recursos humanos, materiales y económicos son suficientes y han sido correctamente asignados y utilizados para desarrollar las operaciones, el 67% está en desacuerdo. Asimismo, a la pregunta si la información que se solicita a las diferentes unidades llega oportunamente, el 77% de los encuestados no está de acuerdo.
- 2.12 En este sentido, el programa tiene como objetivo general apoyar el fortalecimiento institucional del FPS, con el propósito de mejorar la implementación de proyectos sociales y productivos, en beneficio de mejores condiciones de vida de la población boliviana. Los objetivos específicos son: (i) apoyar la reestructuración organizacional del FPS; (ii) modernizar los procesos e instrumentos normativos y operativos de la institución; y (iii) fortalecer el soporte tecnológico para facilitar la ejecución de procesos del FPS, así como la disponibilidad de información para la gestión.
- 2.13 Bajo el Noveno Aumento de Capital (AB-2764), la presente iniciativa está alineada con el objetivo de atender las necesidades de los países menos desarrollados y vulnerables, y además tiene relación con la Estrategia Institucional del Banco para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587). De igual modo, los objetivos del proyecto guardan correspondencia con el área estratégica de Fortalecimiento de la Gestión Pública, considerada en la Estrategia de País del Banco con Bolivia 2011-2015 (GN-2631-3).

### III. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES/COMPONENTES Y PRESUPUESTO

- 3.1 Para lograr el objetivo, el proyecto contará con tres componentes:

<sup>12</sup> Estos son: Proceso de fortalecimiento de la Gestión Municipal y el Control Social; Programación y Seguimiento Estratégico; Asuntos Legales; Operaciones; Gestión Presupuestaria; Gestión Financiera; Gestión Administrativa.

<sup>13</sup> Los municipios en su calidad de beneficiarios de los proyectos designan personal como fiscales municipales, cuyo rol es garantizar los avances y/o cumplimiento técnico de la ejecución de obras, bienes y servicios en coordinación con el FPS, de acuerdo a lo programado.

- 3.2 **Componente 1. Reestructuración organizacional del FPS. (US\$180.000 BID; US\$10.000 Aporte local).** Este componente tiene como objetivo definir una nueva estructura organizacional para el FPS. Para ello financiará las siguientes actividades: (i) diagnóstico y propuesta de reestructuración organizacional, lo cual deberá incluir, entre otros, una evaluación sobre los recursos humanos de la institución (cantidad, perfiles profesionales, distribución, etc.) para una eficiente asignación, así como una propuesta de plan de transición para la implantación de la nueva estructura organizacional y aplicación de instrumentos<sup>14</sup>; (ii) elaboración de una estrategia de comunicación institucional a partir de la reestructuración organizacional y optimización de procesos e instrumentos; (iii) socialización del proceso y los resultados de la reestructuración organizacional del FPS; y (iv) capacitación general sobre la nueva estructura organizacional y funciones como producto de la reestructuración.
- 3.3 Como resultado se espera que la capacidad de coordinación y gestión del FPS hayan sido mejorados con la implementación de la nueva estructura organizacional.
- 3.4 **Componente 2. Modernización de procesos e instrumentos operativos y normativos. (US\$340.000 BID; US\$50.000 Aporte local).** Este componente financiará las actividades relacionadas con la optimización de la cadena de valor del FPS a través de la revisión de los procesos y la actualización de los procedimientos del manual de operaciones. Específicamente se financiará: (i) revisión y propuesta de modernización y/o ajuste de procesos y procedimientos, en particular, la simplificación de los procesos clave del ciclo del proyecto: evaluación, contratación y ejecución; (ii) diseño del nuevo marco normativo interno; (iii) desarrollo, actualización e implementación de instrumentos que mejoren la calidad de las operaciones; (iv) capacitación en el nuevo marco normativo interno y capacidades gerenciales; (v) normativa e instrumentos para la implantación de una estrategia de transparencia; (vi) elaboración de una metodología de asignación óptima de recursos, considerando escenarios de crecimiento del FPS en base a la demanda de sus servicios; (vii) eventos de capacitación a personal municipal en fiscalización de proyectos; y (viii) cursos de capacitación técnica especializada a personal FPS, con énfasis en el fortalecimiento de las capacidades de planificación, organización y procesos.
- 3.5 Como resultado del componente se espera que la gestión del ciclo del proyecto del FPS sea optimizado con la modernización y ajuste de los procesos y la actualización de las normas y procedimientos operativos.
- 3.6 **Componente 3. Fortalecimiento de tecnologías e información para la gestión del FPS (US\$337.000 BID; US\$0 Aporte local).** Este componente busca potenciar el uso de las tecnologías con vista a fortalecer la capacidad de gestión tras la disponibilidad de una mayor información al interior y exterior del FPS. Para ello se financiarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de un sistema de control de gestión por procesos, información gerencial y operativa para el seguimiento, evaluación de desempeño institucional y la toma de decisiones; (ii) complementación del sistema informático de administración de proyectos con los módulos pendientes de desarrollo; (iii) mejora de la comunicación a través de la socialización de la información institucional (nuevo portal WEB - Intranet/Extranet); y (iv) tecnificación de las actividades de campo del personal técnico.
- 3.7 Como resultado del componente se espera que la capacidad de gestión del FPS mejore con la mayor disponibilidad de información generada por los sistemas que opera la institución.
- 3.8 El Cuadro 1 muestra la matriz de resultados indicativa. Para mayor detalle ver [IDBdocs#38093023](#)

**Cuadro III. 1. Matriz de Resultados Indicativa**

Resultado Esperado	Unidad medida	Meta (2015)
La estructura organizacional, los procesos y los sistemas de información del FPS son optimizados para atender de manera adecuada y oportuna los requerimientos de las instituciones con las que trabaja. - Optimización del tiempo promedio del ciclo del proyecto bajo responsabilidad del FPS	Días	De 370 a 295
<b>Productos</b>		
<b>Componente 1: Reestructuración organizacional para la gestión del FPS</b>		
Estructura organizacional del FPS reformulada, aprobada e implementada	Número	1
Estrategia comunicacional del FPS fortalecida e implementada	Número	1
Material de difusión sobre reestructuración organizacional impreso	Número	1
Capacitación sobre nueva estructura organizacional y funciones realizada	Talleres	5

<sup>14</sup> La nueva estructura organizacional será aprobada por el directorio del FPS en primera instancia, para su posterior aprobación del MPD como entidad cabeza de sector, y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas como órgano rector de los sistemas de la organización administrativa y administración de personal. La implementación de la nueva estructura organizacional seguirá las recomendaciones del plan de transición formulado.

<b>Componente 2: Modernización de procesos e instrumentos normativos y operativos.</b>		
Cadena de valor revisada y manual de operaciones actualizado	Número	1
Instrumentos técnicos actualizados y difundidos	Número	15
Capacitación sobre nuevo marco normativo interno y capacidades gerenciales realizada	Talleres	5
Estrategia de transparencia implantada	Número	1
Metodología de asignación óptima de recursos desarrollada	Número	1
Capacitación a personal municipal en fiscalización de proyectos realizada	Talleres	9
Capacitaciones en preparación y evaluación de proyectos realizada	Cursos	6
<b>Componente 3: Fortalecimiento de tecnologías e información para la gestión del FPS</b>		
Sistema de control de gestión por procesos I para seguimiento y evaluación de desempeño institucional operando	Número	1
Segunda fase del sistema informático iSAP con interfases a otros sistemas nacionales y módulos complementarios desarrollados y operando	Número	1
Intranet y portal Web del FPS actualizados y operando	Número	1
Equipamiento tecnológico adquirido	Equipo	1

#### IV. PRESUPUESTO

- 4.1 El desarrollo e implementación del programa tendrá un costo total estimado de US\$970 mil, de los cuales hasta la suma de US\$870 mil serán financiados con carácter no reembolsables por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con cargo a los recursos provenientes de la Ventanilla 1 del Programa para Países Pequeños y Vulnerables (SVC) y, la suma de US\$100 mil serán financiados en especie con cargo a los recursos de la contrapartida local del programa por parte del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS). En el Cuadro 2 se presenta el presupuesto desagregado.

**Cuadro IV. 1. Presupuesto (US\$)**

Componente	Actividad	BID/ Fondo	Aporte Local	Total
Componente 1: Reestructuración organizacional del FPS	Reformulación de la estructura organizacional del FPS	80.000	3.800	83.800
	Elaboración e implementación de estrategia comunicacional del FPS	55.000	4.200	59.200
	Impresión de material de difusión sobre reestructuración organizacional	20.000		20.000
	Capacitación sobre nueva estructura organizacional y funciones	25.000	2.000	27.000
Componente 2. Modernización de procesos e instrumentos normativos y operativos	Revisión de cadena de valor y manual de operaciones	110.000		110.000
	Actualización y difusión de instrumentos técnicos	40.000	10.000	50.000
	Capacitación sobre nuevo marco normativo interno y capacidades gerenciales	50.000		50.000
	Implementación de estrategia de transparencia en el FPS	20.000		20.000
	Elaboración de una metodología de asignación óptima de recursos	40.000		40.000
	Capacitación a personal municipal en fiscalización de proyectos	40.000		40.000
	Capacitación en preparación y evaluación de proyectos	40.000		40.000
Componente 3. Fortalecimiento de tecnologías e información para la gestión del FPS	Desarrollo e implementación de sistema de información gerencial para seguimiento y evaluación de desempeño institucional	67.000		67.000
	Desarrollo e implementación de segunda fase del sistema informático iSAP con interfaces a otros sistemas nacionales y módulos complementarios	150.000		150.000
	Intranet y portal Web del FPS actualizados y operando	30.000		30.000
	Adquisición de equipamiento tecnológico	90.000		90.000
Administración, Evaluación y Auditoría	Administración		80.000	80.000
	Evaluación final	8.000		8.000
	Auditoría financiera	5.000		5.000
<b>TOTAL</b>		<b>870.000</b>	<b>100.000</b>	<b>970.000</b>

## V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Organismo Ejecutor.** El organismo ejecutor de la cooperación técnica será el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS). El FPS fue creado mediante D.S. N° 25984 del 16 de noviembre de 2000, como una entidad de derecho público, de fomento y sin fines de lucro, descentralizada, con personería jurídica propia, autonomía administrativa técnica y social, con competencia de ámbito nacional, operaciones desconcentradas a nivel departamental y que actualmente se encuentra bajo tuición del Ministerio de Planificación del Desarrollo. Como entidad ejecutora de inversión pública, el FPS cuenta con amplia experiencia en la ejecución de programas y proyectos con financiamiento de organismos de cooperación externa<sup>15</sup>.
- 5.2 Para la ejecución de la cooperación técnica, el FPS establecerá una Unidad Ejecutora del Programa (UEP), y nombrará a un Coordinador del Programa (CP) quien será responsable de la gestión técnica, administrativa y de la supervisión general de la operación. La UEP estará conformada por el Coordinador del Programa, un Especialista del Área Administrativa, un Especialista del Área Técnica, un Especialista en Adquisiciones y un Especialista Financiero. Este equipo será responsable de los aspectos técnicos y fiduciarios de la ejecución del programa, incluyendo: (i) presentación del plan de trabajo e informes de progreso ante el Banco; (ii) el cumplimiento de la gestión de los productos del programa; (iii) la obtención y el procesamiento de los contratos necesarios para la ejecución de las actividades convenidas; (v) la gestión financiera del programa; (vi) mantener un registro actualizado de los indicadores de seguimiento; (vii) velar por el cumplimiento de los procedimientos del Banco; y (viii) coordinar la contratación de la auditoría externa independiente. El personal de la UEP será financiado con cargo a los recursos de la contraparte local (ver presupuesto). Se establecerá como condición previa al primer desembolso de los recursos del Banco que se haya constituido la Unidad Ejecutora del Programa y se haya asignado el personal técnico correspondiente (Coordinador, especialista administrativo, especialista técnico, especialista en adquisiciones y especialista financiero del FPS), de conformidad con los términos previamente acordados entre el Organismo Ejecutor y el Banco. Adicionalmente a la UEP, el FPS designará un equipo técnico de contraparte para atender los requerimientos de las actividades de la cooperación.
- 5.3 **Aspectos financieros y de seguimiento.** Los desembolsos seguirán las normas y procedimientos del Banco, para lo cual se entregarán anticipos financieros en función de una proyección de gastos de seis meses.
- 5.4 **Adquisiciones.** La contratación de servicios de consultoría y de bienes del programa se realizará de conformidad con las “Políticas para la Selección y Contratación de consultores financiados por el BID” (GN-2350-9), y “Políticas para Adquisición de Bienes y Obras financiados por el BID” (GN-2349-9), respectivamente, con las provisiones establecidas en el convenio y el Plan de Adquisiciones (ver Anexo III). La supervisión de las adquisiciones se realizará en forma ex ante para el primer proceso de cada tipo y ex post para los restantes, salvo que el Banco exprese por escrito lo contrario.
- 5.5 El Jefe de Equipo del proyecto del Banco con apoyo de CAN/CBO supervisará el programa. El FPS, a través de la UEP, reportará al Banco el avance y seguimiento a la ejecución del programa a través de la presentación informes semestrales de progreso que deberán incluir: detalle de las actividades, productos y resultados alcanzados; una evaluación del avance de los indicadores de información financiera; actualización del plan operativo anual y plan de adquisiciones y cronograma de utilización de los recursos para el semestre siguiente; y lecciones aprendidas. Se realizarán reuniones de evaluación trimestrales de avance físico y financiero del programa entre la UEP y el equipo del Banco con el fin de coordinar acciones y actividades que aseguren la buena ejecución del proyecto. Las actividades de seguimiento por parte de la UEP se financiarán con recursos propios del FPS.
- 5.6 La cooperación técnica prevé asimismo el financiamiento de una evaluación externa, realizada por un consultor independiente y con cargo al aporte del BID, una vez que se haya desembolsado el 80% de los fondos, con base en los indicadores y las metas establecidas en la Matriz de Resultados. Esta evaluación se centrará en: (i) verificar el grado de cumplimiento de los indicadores del programa y los diferentes componentes, (ii) hacer un balance de los logros y deficiencias de diseño y ejecución del programa y su eficacia en el trabajo hacia los objetivos estratégicos del FPS, y (iii) recomendar medidas correctivas o de control para los futuros programas de este tipo.

<sup>15</sup> El FPS actualmente administra una cartera del BID de US\$110 millones en programas y proyectos con financiamiento del Banco. Estos son: Programa de agua para pequeñas comunidades (1927/BL-BO); Programa de agua potable y saneamiento para pequeñas localidades y comunidades rurales de Bolivia (2597/BL-BO); Inversiones para el desarrollo de riego comunitario del PRONAREC; Programa de apoyo a la red de protección social y desarrollo integral comunitario-comunidades en acción y comunidades recíprocas; Programa multifase de apoyo al plan de erradicación de extrema pobreza (2252/BL-BO); Programa de fortalecimiento de las redes integrales de salud en el Departamento de Potosí (2614/BL-BO).

- 5.7 El FPS preparará y presentará al Banco dentro de 90 días después de la fecha del último desembolso de la financiación los estados financieros del programa, los cuales serán auditados por un auditor independiente aceptable para el Banco. El auditor independiente será seleccionado y contratado de conformidad con los procedimientos de licitación del Banco para las firmas de auditoría, y se pagará con fondos del Banco previstos en la cooperación técnica.

## **VI. RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD**

- 6.1 El programa enfrenta tres s posibles riesgos: (i) Falta de disponibilidad de tiempo del personal clave del FPS para apoyar las actividades de contraparte en el proceso de desarrollo de la propuesta de reestructuración organizacional y modernización de procesos e instrumentos. Para mitigar este riesgo el FPS establecerá un equipo de contraparte, un plan de trabajo, un cronograma para el desarrollo y seguimiento a las actividades previstas en la cooperación, y acciones de socialización. (ii) La presencia de factores relacionados con la propia capacidad administrativa, técnica e institucional del FPS (por ejemplo, demoras y retrasos administrativos, falta de decisiones intra-institucionales, conflicto con prioridades en la culminación de proyectos programados, cumplimiento de metas de desembolso, etc.), que obstaculicen la implantación de la nueva estructura organizacional y la aplicación de nuevos procesos e instrumentos. Para mitigar este riesgo, el programa establecerá un plan de transición tomando en cuenta la secuencia lógica e importancia relativa de las actividades, el calendario respectivo, y los recursos del FPS. (iii) Los funcionarios de planta del FPS pueden tener una reacción de rechazo y poca apropiación de los cambios en la estructura organizacional y/o ajustes de procesos de la institución, debido a intereses particulares. Para mitigar este riesgo el FPS realizará acciones de comunicación, diálogo y capacitación permanente con los trabajadores para informar sobre los beneficios de la reestructuración y modernización institucional. Actividades relacionadas con las acciones de mitigación indicadas están consideradas en el presupuesto de la cooperación. La sostenibilidad de los cambios organizacionales y nuevos procedimientos desarrollados con apoyo de la cooperación técnica, es asegurada por el FPS con la implementación de los mismos y su revisión y ajuste periódico a través de su Unidad de Planificación, Organización y Métodos, financiado con recursos propios.

## **VII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 7.1 Dadas las características del proyecto no se esperan riesgos ambientales ni sociales negativos, por lo que la clasificación de esta operación de acuerdo a las salvaguardias ambientales (OP-703) es “C”.