

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROGRAMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE SEGURIDAD CIUDADANA

PR-L1077

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

(SECI)

INFORME DE EVALUACIÓN

Este documento fue preparado por: Mariana Canillas, Consultora de Operaciones, Carolina Vera, Analista Senior de Operaciones; Bruno Candia, Consultor Fiduciario/Financiero; Humberto Rojas, Consultor Fiduciario/Adquisiciones; Mariano Perales, Especialista Fiduciario de Gestión Financiera y Alberto de Egea, Especialista Fiduciario de Adquisiciones de CSC/CPR.

ABREVIATURAS

AE	Auditoría Externa
AI	Auditoría Interna
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CE	Capacidad de ejecución
CGR	Contraloría General de la República
GRP	Gestión de Riesgo en Proyectos
CI	Capacidad Institucional
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CPO	Capacidad de Programación y Organización
CT	Cooperación Técnica
MI	Ministerio del Interior
MO	Manual de la Organización
OE	Organismo Ejecutor
POA	Plan operativo anual
ROP	Reglamento operativo del Programa
SAB	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades y Componentes
UAF	Unidad Administrativa Financiera
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto
UOC	Unidad Operativa de Contrataciones

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
1.1 OBJETIVOS	2
1.2 ALCANCE.....	2
1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA	2
1.4 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	2
2. RESUMEN DEL PROGRAMA	3
2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	3
2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA	3
2.3 ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO.....	3
3. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	4
3.1 DEFINICIÓN	4
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS	4
3.3 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO.....	5
3.4 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS	5
4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	6
5. RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS	9
5.1 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION DE ACTIVIDADES.....	9
5.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	11
5.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	12
5.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	13
5.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	17
5.6 SISTEMA DE CONTROL INTERNO	20
5.7 SISTEMA DE CONTROL EXTERNO	23
6. PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	25

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 OBJETIVOS

El objetivo de la evaluación es determinar el grado de riesgo institucional del Ministerio del Interior (MI) para llevar a cabo la ejecución del Programa de Gestión Integrada de Seguridad Ciudadana y propiciar información que será utilizada directamente por el Equipo de Proyecto durante la preparación y ejecución de la operación.

1.2 ALCANCE

La evaluación de la capacidad institucional fue realizada a las dependencias del MI que tendrán algún grado de intervención en la ejecución de la operación. La misma cubrió el análisis de los siguientes Sistemas: (i) Sistema de Programación de Actividades y Componentes; (ii) Sistema de Organización Administrativa; (iii) Sistema de Administración de Personal; (iv) Sistema de Administración de Bienes y Servicios; (v) Sistema de Administración Financiera; (vi) Sistema de Control Interno; y (vii) Sistema de Control Externo.

1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología de trabajo consta de la utilización de los cuestionarios de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI). Asimismo, mediante reuniones presenciales con los referentes de las diferentes dependencias han sido relevadas las necesidades identificadas por el Organismo Ejecutor/Entidad, información que sirvió de base para la elaboración del Plan de Fortalecimiento.

1.4 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La evaluación ha arrojado como resultado una calificación del 61.71%. Éste resultado equivale a un nivel de desarrollo de capacidad “Mediano” y el nivel de riesgo asociado se determinó como “Medio”; el cual requiere medidas de carácter prioritario que deben implementarse a la brevedad posible. 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. Consecuentemente, se han identificado medidas tempranas de mitigación que el MI deberá realizar poder administrar el proyecto de acuerdo a los requerimientos del Banco:

- Elaborar un Organigrama de la UEP de acuerdo las necesidades de la operación.
- Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos para las actividades de programación, organización administrativa, administración de personal, bienes y servicios, administración financiera y control interno/externo; relacionadas con la ejecución de la operación.
- Diseñar perfiles de los cargos de la UEP.
- Desarrollar un Taller, en el cual se analicen los riesgos para la ejecución del POA y se propongan las acciones para prevenirlos o mitigarlos; utilizando la metodología GPR del Banco.
- Diseñar actividades de control con base en los resultados de los análisis de riesgos.
- Implementar un Sistema Informático que permita el registro de las transacciones y la emisión de los informes requeridos por el BID.
- Implementar planes de capacitación a los miembros de la Unidad Ejecutora, relacionada a la gestión fiduciaria (financiera y adquisiciones).

2. RESUMEN DEL PROGRAMA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El Programa se enmarca dentro de los planes del Nuevo Gobierno, basado en los lineamientos establecidos en el plan denominado “Visión Económica y Social País 2014-2018”. Dicho plan contempla siete ejes estratégicos que son: (i) Pobreza y Población Vulnerable 2018, (ii) Educación 2018, (iii) Sistema de Salud 2018, (iv) Agua Potable y Saneamiento Básico 2018, (v) Seguridad 2018, (vi) Inserción del Paraguay en el Mundo 2018 y (vii) Crecimiento y empleo 2018.

Además cabe mencionar que este Programa se enmarca en la Estrategia Nacional de Seguridad Ciudadana, aprobado por la Resolución nro. 211 del 31 de mayo de 2013, que además establece los mecanismos internos e interinstitucional para su ejecución y cuyos ejes son: (i) Información, (ii) Prevención Social y Situacional, (iii) Control y Sanción del Delito, (iv) Reinserción social y rehabilitación, (v) Asistencia a las víctimas y (vi) Gestión Institucional.

2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

El objetivo general es contribuir a la disminución de los crímenes violentos en el Paraguay (robos, violencia de género y homicidios). Los objetivos específicos son: (i) aumentar la eficacia de la policía en el control y prevención de la criminalidad; (ii) reducir el consumo de drogas de los jóvenes de 15 a 24 años; y (iii) reducir la tasa de victimización por delitos de violencia intrafamiliar/género.

Los componentes del Programa serán los siguientes:

Componente I. Generación de capacidades para el análisis de la información y la investigación criminal (U\$S13 millones).

Componente II. Prevención integral de la violencia sobre jóvenes y mujeres en Asunción y Departamento Central¹⁸ (U\$7 millones).

Al término del Programa, de 5 años, los resultados esperados se evaluarán por el cambio generado en las comunidades y poblaciones sujeto de la intervención, medido por: (i) Índice de eficacia policial (número de crímenes cometidos y de detenidos en flagrancia, armas y drogas aprehendidas, tasa de delitos esclarecidos, y mejora de la confianza de la ciudadanía en la policía; (ii) Participación de jóvenes de 15 a 24 años en total de robos con violencia; (iii) Percepción de seguridad y temor; (iv) Índice de victimización de violencia intrafamiliar.

2.3 ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO

El Organismo Ejecutor del Programa será el Ministerio del Interior a través de una UEP. La función del MI es la ejecución de las políticas públicas relativas a Seguridad Interna, Asuntos Políticos, Población, Migración y Repatriación de Connacionales, en coordinación con los organismos competente.

Actualmente el MI se encuentra ejecutando la Cooperación Técnica ATN/JF-11908-PR a través de una Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP) creada para dichos efectos por medio de la Resolución N° 182 del 27 de abril de 2011. Esta UEP cuenta con una UOC autónoma e independiente de la UOC del MI y un funcionario de planta asignado como Especialista en Adquisiciones, quien también cumple con otras funciones a nivel institucional.

Con respecto a los procedimientos administrativos y financieros, se verifica que la UEP cuenta con la asignación de un personal contratado como Coordinador Administrativo-Financiero; no obstante todos los procedimientos relacionados con los pagos se llevan a cabo a través de la UAF del MI.

Consecuentemente **se propone fortalecer la actual UEP**, por medio de la dotación de recursos humanos, materiales equipos y mobiliario adecuados para asumir las responsabilidades inherentes a la ejecución del Programa PR-L1077; **manteniendo la estructura de la UOC en forma autónoma e independiente**, puesto que de esta manera se acortan los procesos y el tiempo previsto para las adquisiciones y contrataciones.

Adicionalmente se deberían prever los mecanismos y acciones para mitigar eventuales riesgos que pudieran surgir en caso que a esta UEP se le asigne la ejecución de otras operaciones con financiamiento externo durante el desarrollo y ejecución del Programa PR-L1077.

Esta UEP tendrá la responsabilidad de la coordinación global de la ejecución y seguimiento de los aspectos técnicos y administrativos del Programa; actuará como contraparte ante el Banco y como representante del Programa ante otros organismos. Al respecto, considerando el tamaño y complejidad del Programa, **se sugiere establecer una dedicación a tiempo completo de los funcionarios de planta que sean asignados a la UEP y por lo tanto prever los recursos para el pago de Remuneración Adicional y Extraordinaria, conforme lo establece la normativa local para funcionarios públicos asignados a proyectos.**

Por su parte, el MI brindará a la UEP los siguientes servicios: asesoría jurídica en normativas y procedimientos, apoyo financiero y contable, servicios informáticos, administración de recursos humanos, apoyo logístico y de control interno.

3. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

3.1 DEFINICIÓN

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

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

Capacidad de Programación y organización (CPO), 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 sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.

Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE), que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.

Capacidad de Control (CC), que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización se 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.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Sistema de Programación y Planificación de Actividades: El sistema de programación de componentes y actividades es el proceso mediante el cual se programa la realización de las actividades del proyecto durante un determinado período de tiempo, debe caracterizarse por exponer claramente, para cada componente o subcomponente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.

Sistema de Organización Administrativa: El sistema de organización administrativa es el proceso mediante el cual se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de

programación, ejecución y control de las actividades. Con excepción del mantenimiento de determinadas características básicas, el modelo de organización podrá variar en función de las características del mecanismo de ejecución del proyecto.

Sistema de Administración de Personal: El sistema de administración de personal está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto. Mediante éste sistema se designan las personas que ocuparán los cargos previstos en la Organización.

Sistema de Administración de Bienes y Servicios: El sistema de administración de bienes y servicios está compuesto por las normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones.

Sistema de Administración Financiera: El sistema de administración financiera está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros.

Sistema de Control Interno: El sistema control interno consiste en un proceso para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y operacional, y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicable. Está compuesto por cinco componentes interrelacionados.

Sistema de Control Externo: Este sistema está compuesto por el conjunto de actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que en cumplimiento del Contrato de préstamo, el OE debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoría.

3.3 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO

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.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

Esta matriz muestra los resultados de la evaluación efectuada de cada Sistema. Es generada automáticamente, y por lo tanto, no requiere trabajo de edición por parte de los evaluadores. La Matriz de Resultados tiene siete columnas:

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

4. Resultados de la Evaluación

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

Los tabulaciones y análisis obtenidos dan como resultado promedio un nivel de **61.71% evaluado con un Desarrollo Mediano y Riesgo Medio**. Por tanto, se requerirán 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.

Los evaluadores consideraron pertinente que para el diagnóstico se evalúe la capacidad institucional en las diferentes dependencias del MI que estarán relacionadas directamente en la ejecución del Programa y de la actual UEP que se encuentra ejecutando la Cooperación Técnica ATN/JF-11908-PR, en el entendido que también sería responsable de la ejecución del Programa PR-L1077, de manera a capturar las lecciones aprendidas y áreas de mejoras.

Se destaca que ha resultado la **Capacidad de Control** con una calificación de 50%, la más baja de la matriz de resultados, que involucra al Sistema de Control Interno y al Sistema de Control Externo.

Por otro lado el **Sistema de Administración de Bienes y Servicios** con una calificación del 75.86% se identifica como el más fortalecido. Cabe resaltar que desde el año 2013 el MI viene realizando actividades relacionadas con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP). Se prevé que los resultados de éstas acciones se consoliden durante el 2014 y principios del 2015; lo que podría derivar en un MI más fortalecido ya en las etapas previas de la ejecución del Programa.

Finalmente, corresponde mencionar un aspecto relevante de la capacidad institucional, que fuera expresado por el consultor Benjamín Liberman contratado para realizar un Diagnóstico Institucional y Plan de Mejora en el marco de la ejecución de la CT, y que lo ratificamos en esta evaluación; es que el MI carece de un cuerpo normativo integral y actualizado que regule de manera sistemática la actividad del Ministerio y sus diferente reparticiones, tampoco cuenta con una normativa clara en relación a sus vínculos con otros organismos del Estado.

Consecuentemente, como parte del trabajo realizado considerando las áreas por mejorar, se ha elaborado el Plan de Fortalecimiento proporcionado por el sistema de evaluación, que incluye un detalle

de las acciones de mitigación, y responsables que se proponen en función de los puntos de mejora que han sido identificados en el diagnóstico a ser consideradas en la presente etapa de la operación como actividades de Fortalecimiento Institucional para la ejecución del Programa PR-L1077.

A continuación se detalla la Matriz de Resultados de la Evaluación:

CUADRO FINAL

Organismo Ejecutor:		Ministerio del Interior				
Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	62.50	50%	31.25	MD	RM
	SOA	70.00	50%	35.00	MD	RM
TOTAL				66.25	MD	RM
CE	SAP	66.67	30%	20.00	MD	RM
	SABS	75.86	30%	22.76	MD	RM
	SAF	60.61	40%	24.24	MD	RM
TOTAL				67.00	MD	RM
CC	SCI	50.00	80%	40.00	ID	RS
	SCE	50.00	20%	10.00	ID	RS
TOTAL				50.00	ID	RS
Consolidación Resultados Capacidades		Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO		66.25	25	16.56	MD	RM
CE		67.00	45	30.15	MD	RM
CC		50.00	30	15.00	ID	RS
TOTAL			100	61.71	MD	RM

5. RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS

5.1 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Capacidad	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Cuestionario	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES				
Calificación	62.50%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	No disponen de procedimientos formales para la elaboración, aprobación y modificación de manuales, modelos y metodologías que faciliten la preparación del POA.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) para la preparación de estos procedimientos.	a. Ineficiencia e ineffectividad en la identificación e implementación de las acciones requeridas para el cumplimiento de las metas de la Entidad.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Formular procedimientos para la preparación y evaluación periódica del POA consistentes con las necesidades de programación, requerimientos de personal y de recursos materiales y financieros, incluyendo el plan de adquisiciones, a fin de cumplir con los objetivos del Programa.
3	No disponen de procedimientos formales para el control y seguimiento a la ejecución del POA.		b. Falta de información para la toma de decisiones y la evaluación del grado de cumplimiento de los indicadores de gestión. c. Ineficiencia e ineffectividad en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.		
7	No disponen de un diagrama ilustrativo del orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.	Las unidades organizacionales no disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) que les permita elaborar un POA con estas características.	a. Ineficiencia e ineffectividad en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.	I	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos. • Ajustar el modelo del POA en la forma de una Matriz que correlacione Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.
11	El POA no establece los supuestos para el éxito de la programación, y las acciones necesarias para prevenir dichos riesgos		b. Deterioro del proceso de decisiones y del control de gestión por la dispersión de responsabilidad o la informalidad en la misma. c. Ineficacia derivada de la falta de identificación de riesgos potenciales en la ejecución, los cuales pueden no ser advertidos.		

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
13	No se cuenta con procedimientos formales para llevar a cabo acciones correctivas, para los incumplimientos, con miras a mejorar la eficacia.	La no disponibilidad procedimientos formales para llevar a cabo acciones correctivas, en forma oportuna, conduce a extemporaneidad en las decisiones.	a. Ineficacia e ineficiencia de los recursos	I	<ul style="list-style-type: none"> Definir procedimientos para el seguimiento al desempeño de la planificación y programación, así como para las acciones correctivas correspondientes.
14	A la fecha la CT cuenta con problemas de planificación presupuestal de las actividades y por lo tanto atrasos en la ejecución.				

5.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Capacidad	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Cuestionario	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA				
Calificación	70.00%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO		II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
1	No disponen de un Manual de Organización (MO) o equivalente formalizado.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) para la preparación de estos documentos.	a. Ineficacia e ineficiencia en la ejecución del proyecto por: (i) Indefinición y dispersión de responsabilidades, (ii) Débiles o inexistentes líneas de comunicación, (iii) Desactualización de las líneas de Responsabilidad y Funciones (Dirección, autoridad y comunicación).	II	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un Manual de Organización y un Organigrama a nivel de la UEP que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales con otras dependencias de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación. • Divulgar el MO o equivalente a los miembros de la Entidad.
8	El MI cuenta con un Organigrama el cual no está aprobado como en forma integral y la UEP no cuenta con un Organigrama.		b. Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones. c) Posibilidad de errores o irregularidades resultantes de una concentración de autoridad.		
13	Considerando que la UEP no cuenta con un organigrama, no se han diseñado los perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) para la preparación de estos documentos.	a. No contar con los recursos humanos necesarios para la ejecución de la Operación. b. Contratar recursos humanos que no cuenten con las competencias adecuadas para cubrir las necesidades de los cargos	II	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar perfiles de los cargos de acuerdo con lo previsto en el esquema de organización de la UEP; que incluyan: i) propósito del cargo; ii) funciones y actividades; iii) nivel de supervisión; iv) antecedentes profesionales y experiencia requerida; v) dependencia jerárquica y cantidad de personal supervisado. • Someter a evaluación y aprobación los perfiles de los cargos.

5.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION DE PERSONAL				
Calificación	66.67%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO		II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3	No disponen de un Manual o equivalente para administrar los asuntos de personal.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) para la preparación de estos documentos.	a. Bajo rendimiento y calidad de desempeño, desmotivación y limitaciones para reemplazos, promociones remuneraciones y oportunidades de mejoramiento.	II	<ul style="list-style-type: none"> Preparar un Manual o Instructivo para la UEP en base a la Política de Talento Humano del MI; el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para: (i) El proceso de búsqueda, selección, contratación, compensación, prestaciones sociales y retiro del personal, (ii) La inducción y entrenamiento (iii) La capacitación (iv) La evaluación del desempeño.
4, 5, 6, 7	No cuentan con procedimientos formales relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ➤ La búsqueda y selección del personal. ➤ Inducción y entrenamiento. ➤ Capacitación. ➤ Evaluación del desempeño 		c. Bajo rendimiento, desmotivación y limitaciones para reemplazos y promociones. d. Subjetividad en los juicios sobre el desempeño. e. Ineficacia e ineficiencia por baja calidad del desempeño, por no tomar medidas pertinentes.		
14	No está prevista la adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.	No disponen de recursos suficientes para afrontar estas actividades.	a. Pérdidas por actos fraudulentos.	III	<ul style="list-style-type: none"> Fijar los montos asegurables para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores y contratar pólizas de seguro para afianzar los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.

5.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS				
Calificación	75.86%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	No disponen de una unidad organizacional o equivalente, con asignación de funciones y responsabilidad por los procesos de recepción de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará.	Para cada Acto de Recepción se realiza una convocatoria; no obstante no hay un procedimiento formal que indique las direcciones que deben asistir a la misma.	a. Baja calidad en los bienes, obras y servicios.	II	<ul style="list-style-type: none"> • Por la magnitud del proyecto y el volumen de bienes, obras y servicios que está previsto adquirir, se recomienda establecer una asignación formal de funciones y responsabilidad para la recepción de los mismos, a la escala del proyecto que se financiará.
3	El área de adquisiciones no cuenta con los recursos humanos y de infraestructura necesarios para atender adquisiciones de mayor complejidad.	La naturaleza y complejidad de las adquisiciones realizadas actualmente por la UEP no ha requerido un mayor desarrollo del área	a. Incurrir en costos adicionales por errores o demoras en los procesos de adquisiciones. b. Baja calidad en los bienes y servicios adquiridos. c. Omisión del principio de confiabilidad en los procesos de adquisiciones por falta de espacio físico/mobiliario para el resguardo de las ofertas o propuestas.	II	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer con recursos humanos y de infraestructura el área de adquisiciones de la UEP a la escala del proyecto que se financiará.

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
4	La UEP no cuenta con procedimientos formales, para las tareas:• Planificación de adquisiciones • Publicidad y anuncios de licitaciones • Preparación de documentos de licitación y contratos • Recepción y apertura de ofertas • Análisis y evaluación de ofertas • Adjudicación y entrada en vigor de los contratos • Administración de contratos durante su ejecución	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	a. Errores e ineficiencias en los procesos de selección y contratación de los bienes y servicios adquiridos b. Dificultad para identificar responsabilidades en las diferentes etapas del proceso de adquisición. Posibilidad de errores o irregularidades en el proceso de adquisiciones que no sean detectados previo a formalizar la contratación de un bien o servicio	II	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad. • Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a las responsabilidades por las funciones de entrega de bienes y servicios como parte del proceso de certificación de pagos. • Incluir dentro del POA de la Entidad las actividades de capacitación continua del personal relacionado con la administración de bienes y servicios. RESPONSABLE: DPP/UEP. Plazo: Octubre/2014
7	No se han reglamentado las escalas de adquisiciones y los niveles de autorización.	a. La entidad no ha definido los procedimientos de adquisiciones. b. No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	a. Posibilidad de errores o irregularidades en el proceso de adquisiciones que no sean detectados previo a formalizar la contratación de un bien o servicio. b. Exceso de burocracia para compras menores. c. Ineficiencia e ineficacia en el uso de los recursos d. Posibilidad de contrataciones no autorizadas.	II	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir como parte de Manual: (i) Las escalas de adquirentes, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos (ii) La identificación de la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación (iii) La solicitud, autorización, inicio del proceso y ejecución de las adquisiciones y contrataciones por funcionarios diferentes, (iv) El respaldo de las solicitudes mediante un pedido justificado del responsable (v) La aprobación de las solicitudes de adquisición, únicamente cuando exista disponibilidad presupuestal.
10	La entidad no cuenta con procedimientos para asegurar efectividad y transparencia en redacción de TOR, determinación de necesidades de adquisición, selección, contratación y seguimiento. En la práctica, la Institución tiene una estructura organizacional y de control interno informal.				

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
23	No se cuenta con evidencia que la AI participa en la planificación y observación de la verificación del inventario.	La entidad no ha dispuesto de los recursos necesarios para priorizar estas acciones.	a. Ausencia de control en la administración de contratos de adquisiciones y en el manejo de recursos. b. Falta de control apropiado en el manejo de inventarios.	III	<ul style="list-style-type: none"> Incluir, dentro de las funciones de la Oficina de Control Interno su participación como observador y verificador de la calidad de los recuentos físicos y de las conciliaciones correlativas.
29	No existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos	a. El mantenimiento de los bienes se realiza por demanda circunstancial y no en base a un plan. b. La entidad no ha dispuesto de los recursos necesarios para priorizar estas acciones.	a. Pérdidas o ineficiencia por mal funcionamiento especialmente de los equipos utilizados.	III	<ul style="list-style-type: none"> Preparar y ejecutar planes de mantenimiento acordes a las necesidades derivadas del tipo de activo fijo y gestionar la obtención de recursos presupuestarios y financieros para la implantación y sostenibilidad de un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos.

5.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION FINANCIERA				
Calificación	60.61%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
4	No se diseñaron procedimientos detallados para el manejo financiero confiable y transparente de la Entidad, de tal forma que pueda rendir cuentas claras, oportunas y confiables a los acreedores y otros interesados.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	a. Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos b. Distorsión de la información en la toma de decisiones c. Falta de entendimiento y seguimiento de funciones básicas por parte del personal involucrado en la gestión financiera	I	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, y movimiento de fondos. • Adquirir un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.
5	No disponen de un sistema de información financiera y contable 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 categoría de inversión, de acuerdo con un Plan de Cuentas y de forma independiente de otras actividades de la Entidad.				
6	El Sistema no permite disponer de información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes.				
8	Los registros no permiten identificar el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo al Convenio con el Banco.				
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto no cuenta con un Manual Contable de aplicación para el Proyecto.				

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
13	No existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	a. Imposibilidad de medir o seguir en forma oportuna la efectividad de la gestión financiera y presupuestaria.	II	<ul style="list-style-type: none"> Incluir en el Manual de Procedimientos los procesos para formular, ejecutar y controlar la gestión presupuestaria y financiera del Proyecto y su relación con la gestión institucional; así como los mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo.
14	No han sido diseñados mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo.				
18	No disponen de un reglamento para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.	No conocían este requisito.	a. Ineficacia e ineficiencia de la operación financiera. b. Incumplimiento de cláusulas contractuales	II	<ul style="list-style-type: none"> Incluir como parte del Manual de Procedimientos, un reglamento para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual contenga entre otros: funciones, atribuciones, restricciones, etc.; así como los procedimientos relacionados con la apertura de cuentas bancarias del Proyecto.
25	Las conciliaciones bancarias no están actualizadas.	a. No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para el mejoramiento de los sistemas financiero y contable.	a. Eventuales actos fraudulentos. b. Distorsión de la información financiera sobre la ejecución. c. Posibles errores o irregularidades que no sean oportunamente detectados.	II	<ul style="list-style-type: none"> Establecer atribuciones claras para las conciliaciones bancarias. El manual de procedimientos debe detallar la oportunidad de las registraciones contables (reconocimiento del gasto o inversión), documentación de respaldo, niveles de autorización requeridos y como requerimiento la conciliación periódica de los recursos del Banco.
27	No se efectúan conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio entre los saldos bancarios disponibles, gastos realizados con recursos del proyecto y pendientes de presentación al Banco con los saldos de los recursos anticipados por el Banco, y con los registros contables del ejecutor.	b. Las partidas correspondientes al Fondo Rotatorio se concilian con las frecuencias establecidas para la presentación del ISFR y el ISP.			

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
43	El sistema contable no permite generar los estados financieros de la Entidad y otros informes financieros necesarios.	a. No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para el mejoramiento de los sistemas financiero y contable.	a. Posibles errores o irregularidades que no sean oportunamente detectados b. Distorsión de la información financiera sobre la ejecución	II	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un manual de cuentas en el cual se establezcan procedimientos para: i) registro en el momento en que ocurran las transacciones, mediante comprobantes oficiales; ii) tratamiento contable de ingresos y egresos; iii) compromiso de recursos, revisión y autorización de pagos; iv) verificación de las transacciones desde el inicio al fin del proceso, incluyendo imputación contable; v) explicación de significado y dinámica de cuentas; vi) documentación de respaldo y niveles de autorización requeridos.
45	No disponen de políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados.	La UEP no cuenta con sus propios sistemas contables y de gestión, que se comuniquen con los sistemas oficiales gubernamentales y que asegure una apropiada rendición de cuentas.	a. Posibilidad de información financiera inadecuada e inoportuna b. Posibilidad de que no se cuente con las herramientas de gestión necesarias para la adecuada toma de decisiones y para el monitoreo y control de los recursos recibidos en el marco del Proyecto.	II	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el Manual Fiduciario las políticas y procedimientos necesarios para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados. • Implementar sistemas de programación financiera, contabilidad y tesorería, requeridos para apoyar la gestión de la UEP.
46	No disponen de procedimientos para la realización periódica de back- up de la información y del sistema.	Los recursos informáticos con los que hoy cuenta la UEP no disponen de respaldos periódicos y un plan de contingencia.	a. Pérdidas de información por desprotección de la información de la UEP. b. Inexistencia de respaldos adecuados para restaurar o reconstruir información perdida. c. Vulnerabilidad de la información electrónica de la UEP; acceso a la información por parte de usuarios no autorizados.	II	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Manual de Procedimientos del Área de Sistema y establecer un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, incluyendo la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, y un plan de contingencia.

5.6 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Capacidad	CONTROL				
Cuestionario	CONTROL INTERNO				
Calificación	50.00%				
Desarrollo	ID				
Nivel de Riesgo	RS				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3	No está previsto que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de ética en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.	a. No disponen de procedimientos formales para la inducción del personal al código de ética.	a. Pérdidas por actos fraudulentos. b. Posibilidad de pérdidas e incremento de riesgo de reputación institucional debido a contrataciones en las cuales existe conflicto de interés.	II	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar procedimientos de inducción del personal al código de ética, los cuales establezcan como requisito que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año. Certificar procedimientos para que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
4	No está previsto que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.				
10	No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades del OE.	El plan de la AI no establece especificam. actividades de control para la UEP.	a. Ineficacia en el logro de objetivos, metas y resultados.	II	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar procedimientos que permitan verificar los resultados contra lo programado.
12	No se han previsto procedimientos (oportunidad, responsables, técnicas, formulación y verificación de acciones, informes, etc.) relacionados con la identificación y análisis de los riesgos AR, tanto internos como externos, para desarrollar los componentes y ejecutar las actividades de la Entidad.	a. No se han previsto procedimientos relacionados con la identificación y análisis de los riesgos AR. b. En el Plan de la AI no se identifica la valoración de riesgos por lo que las actividades de control no guardan relación con la evaluación de riesgos.	a. Posibilidad de pérdidas e incremento de riesgo de reputación ante el eventual incumplimiento de metas y objetivos por falta de un proceso de administración de riesgos	II	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar actividades de control con base en los resultados de los análisis de riesgos. Implementar un proceso de administración de riesgos basado en la identificación de los factores de riesgo principales inherentes a las distintas funciones que deben ser desarrolladas por la Entidad. Incluir en el plan de Auditoría Interna una evaluación de la efectividad del proceso de administración de riesgos.
13	No disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo.				
14	Las actividades de control no guardan relación con la evaluación de riesgos.				

REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
15	No se han formalizado todos los procedimientos necesarios para establecer que los datos se procesan en forma completa, y se basan en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos.	La institución reacciona de acuerdo a las necesidades.	a. Pérdidas por eventuales irregularidades. b. Imposibilidad de los procedimientos actuales de asegurar información relevante, confiable y oportuna respecto de la gestión de la UEP.	II	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar procedimientos para establecer que los datos que se procesan en el marco del proyecto son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos.
16	No se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI para cada proceso importante.	No cuentan con procedimientos formales en los cuales se identifique que los procesos contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos del Proyecto.	a. Ineficacia en el logro de objetivos y metas e ineficiencia en la utilización de recursos	II	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto.
17	No existen constancias formales del personal con responsabilidad por los procesos, sobre el conocimiento y entendimiento de las actividades de control.				
19	No se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas.	No poseen manuales de procedimientos de seguridad de la información y los equipos.	Siniestros por pérdida de información computarizada.	II	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar manuales de procedimientos de seguridad de la información, los equipos, y la estructura de comunicaciones.
22	No se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes.	No se han definido los procesos de supervisión ni los sistemas de información pertinentes	Ineficacia en el logro de objetivos y metas e ineficiencia en la utilización de los recursos.	III	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la efectividad de los procesos de supervisión y monitoreo del sistema de control interno para administrar adecuadamente los riesgos inherentes al desempeño de las funciones básicas de la Entidad.
23	*No disponen de constancias formales que revelen la participación de los niveles de dirección en la revisión de la calidad de los procesos				
27	No está previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna y Auditoría Externa sobre el SCI, ni asignado su responsabilidad.	No cuentan con procedimientos formales para estas actividades	El Sistema de Control Interno se tiende a deteriorar y distorsión de la información operativa y financiera.	II	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar procedimientos para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna y Auditoría Externa sobre el SCI y asignar responsables.
28	Los niveles de responsabilidad y autoridad no están satisfechos con los servicios que reciben de AI.	No se pudo evidenciar la constancia de satisfacción por los servicios de la AI	El Sistema de Control Interno se tiende a deteriorar con alta exposición a ineficacia, ineficiencia, incumplimiento de normas legales y distorsión de la información operativa y financiera.	III	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar la ejecución de la función de Auditoría Interna con base en las NAI.

5.7 SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

Capacidad	CONTROL				
Cuestionario	CONTROL EXTERNO				
Calificación	50.00%				
Desarrollo	ID				
Nivel de Riesgo	RS				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	No existen procedimientos para la administración de los servicios de auditoría externa (responsabilidades para la preparación, suministro de información, cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, etc.). La entidad no posee antecedentes de auditoría externa diferente a las realizadas por Entidades de Fiscalización Superior.	a. A la fecha la CT aún no tuvo Auditoría Externa, puesto que la misma está prevista al final del Programa. b. No cuentan con procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa.	a. Limitaciones al alcance por no disponer de preparación y disposición para atender este tipo de servicio, lo cual traumatice el suministro de información para facilitar la auditoría.	I	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar procedimientos para la administración de los servicios de auditoría externa (responsabilidades para la contratación de la FA, preparación y suministro de información, cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, etc.); así como los relacionados al seguimiento de los hallazgos reportados en el Informe.
10	No se verificó evidencia si la Entidad ha producido oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar los problemas reportados por la Auditoría Externa.	Al momento de la visita no se logró identificar evidencia al respecto.	a. Continuidad de la exposición con pérdidas o distorsiones importantes sin corregir.		
12	No se verificó evidencia de corrección efectiva de los asuntos reportados en el informe.		b. Ineficacia del servicio de auditoría		

6. PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

REF	ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Formular procedimientos para la preparación y evaluación periódica del POA consistentes con las necesidades de programación, requerimientos de personal y de recursos materiales y financieros, incluyendo el plan de adquisiciones, a fin de cumplir con los objetivos del Programa. 	Dirección General de Planificación Estratégica/Dirección de Planificación y Proyectos/Unidad Ejecutora de Proyectos.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI.
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos. Ajustar el modelo del POA en la forma de una Matriz que correlacione Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos. 	Dirección General de Planificación Estratégica/Dirección de Planificación y Proyectos/Unidad Ejecutora de Proyectos.	Informe de GRP elaborado. POA elaborado en Project, o Excel, con interdependencias de las actividades, incluye riesgos asociados a productos y cuenta con un plan de mitigación.
	<ul style="list-style-type: none"> Definir procedimientos para el seguimiento al desempeño de la planificación y programación, así como para las acciones correctivas correspondientes. 	Dirección de Planificación y Proyectos/Unidad Ejecutora de Proyectos.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un Manual de Organización del MI y un Organigrama a nivel de la UEP que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales con otras dependencias de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación. Divulgar el MO o equivalente a los miembros de la Entidad. 	Dirección General de Planificación Estratégica/Dirección de Planificación y Proyectos.	Organigrama para la UEP aprobado por las autoridades del MI. Manual Integral de Organización o documento equivalente, que incluye funciones y macro procesos, elaborado y aprobado por las autoridades con mecanismos previstos de Divulgación.
	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar perfiles de los cargos de acuerdo con lo previsto en el esquema de organización de la UEP para ejecución del Préstamo; que incluyan: i) propósito del cargo; ii) funciones y actividades; iii) nivel de supervisión; iv) antecedentes profesionales y experiencia requerida; v) dependencia jerárquica y cantidad de personal supervisado. 	Dirección General de Planificación Estratégica/Dirección de Planificación y Proyectos.	Perfiles de los cargos diseñados de acuerdo con lo previsto en el esquema de organización de la UEP para ejecución del Préstamo; aprobados por las autoridades del MI.

REF	ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Preparar un Manual o Instructivo para la UEP en base a la Política de Talento Humano del MI; el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para: (i) El proceso de búsqueda, selección, contratación, compensación, prestaciones sociales y retiro del personal, (ii) La inducción y entrenamiento (iii) La capacitación (iv) La evaluación del desempeño. 	Dirección de Talento Humano; Dirección General de Planificación Estratégica/Dirección de Planificación y Proyectos.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI.
	<ul style="list-style-type: none"> Fijar los montos asegurables para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores y contratar pólizas de seguro para afianzar los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores. 	Dirección General de Administración y Finanzas / Dirección Financiera.	Pólizas de seguro vigentes para cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Adicionalmente deberá incluir: (i) Las escalas de adquirentes, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos (ii) La identificación de la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación (iii) La solicitud, autorización, inicio del proceso y ejecución de las adquisiciones y contrataciones por funcionarios diferentes, (iv) El respaldo de las solicitudes mediante un pedido justificado del responsable (v) La aprobación de las solicitudes de adquisición, únicamente cuando exista disponibilidad presupuestal; y (vi) Procedimientos relativos a las responsabilidades por las funciones de entrega de bienes y servicios. 	Dirección General de Planificación Estratégica; Dirección de UOC; Dirección de Apoyo Logístico; Dirección de Contabilidad, Departamento de Patrimonio.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI.
	Fortalecer con recursos humanos y de infraestructura el área de adquisiciones de la UEP a la escala del proyecto que se financiará.	Dirección General de Planificación Estratégica. - Dirección General de Administración y Finanzas.	Informes de visita de inspección.
	Establecer una asignación formal de funciones y responsabilidad para la recepción de los mismos, a la escala del proyecto que se financiará.	Dirección General de Planificación Estratégica. - Dirección General de Administración y Finanzas.	Resolución del MI.
	Incluir dentro del POA de la Entidad las actividades de capacitación continua del personal relacionado con la administración de bienes y servicios.	Dirección General de Planificación Estratégica. - Dirección General de Administración y Finanzas.	POA
	Incluir dentro de las funciones de la Oficina de Control Interno su participación como observador y verificador de la calidad de los recuentos físicos y de las conciliaciones correlativas.	Dirección de Auditoría Interna.	Plan Anual de la AI.
	Preparar y ejecutar planes de mantenimiento acordes a las necesidades derivadas del tipo de activo fijo y gestionar la obtención de recursos presupuestarios y financieros para la implantación y sostenibilidad.	Dirección General de Planificación Estratégica. - Dirección General de Administración y Finanzas.	Plan de mantenimiento aprobado e implementado

REF	ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	<p>Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, y movimiento de fondos.</p> <p>Adicionalmente deberá incluir:</p> <p>(i) Los procesos para formular, ejecutar y controlar la gestión presupuestaria y financiera del Proyecto y su relación con la gestión institucional; así como los mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo,</p> <p>(ii) Un reglamento para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual contenga entre otros: funciones, atribuciones, restricciones, etc.; así como los procedimientos relacionados con la apertura de cuentas bancarias del Proyecto.</p> <p>(iii) Las políticas y procedimientos necesarios para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados.</p> <p>(iv) Las atribuciones claras para las conciliaciones bancarias. El manual de procedimientos debe detallar la oportunidad de las registraciones contables (reconocimiento del gasto o inversión), documentación de respaldo, niveles de autorización requeridos y como requerimiento la conciliación periódica de los recursos del Banco.</p>	Dirección General de Planificación Estratégica; Dirección General de Administración y Finanzas, Dirección Financiera	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI.
	Adquirir un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.	Dirección General de Administración y Finanzas; Dirección de Contabilidad; Departamento de Contabilidad.	Estados Financieros y otros informes requeridos.
	Elaborar un manual de cuentas en el cual se establezcan procedimientos para: i) registro en el momento en que ocurran las transacciones, mediante comprobantes oficiales; ii) tratamiento contable de ingresos y egresos; iii) compromiso de recursos, revisión y autorización de pagos; iv) verificación de las transacciones desde el inicio al fin del proceso, incluyendo imputación contable; v) explicación de significado y dinámica de cuentas; vi) documentación de respaldo y niveles de autorización requeridos.	Dirección de Contabilidad; Departamento de Contabilidad.	Plan de Cuentas elaborado y aprobado por las autoridades del MI.
	Elaborar un Manual de Procedimientos del Área de Sistema y establecer un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, incluyendo la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, y un plan de contingencia.	Dirección General de Planificación Estratégica; Dirección de Tecnología y Comunicaciones.	Manual de Procedimientos del Área de Sistemas elaborado y aprobado por las autoridades del y Plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas aprobado e implementado.

REF	ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
SISTEMA DE CONTROL INTERNO	<p>Elaborar un Manual de Control Interno, que incluya procedimientos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto; • Establecer que los datos que se procesan en el marco del proyecto son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos; • Recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna y Auditoría Externa sobre el SCI y asignar responsables; • Verificar los resultados contra lo programado; • Inducir del personal al código de ética. Los mismos deben establecer como requisito que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año. • Los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año. • Asegurar la efectividad de los procesos de supervisión y monitoreo del sistema de control interno para administrar adecuadamente los riesgos inherentes al desempeño de las funciones básicas de la Entidad. 	Dirección General de Planificación Estratégica; Dirección de Auditoría Interna.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI.
	Implementar un proceso de administración de riesgos basado en la identificación de los factores de riesgo principales inherentes a las distintas funciones que deben ser desarrolladas por la Entidad, diseñar actividades de control con base en los resultados de los análisis de riesgos e incluir en el plan de Auditoría Interna una evaluación de la efectividad del proceso de administración de riesgos	Dirección General de Planificación Estratégica / Dirección de Auditoría Interna.	Plan de Trabajo de la AI basado en un análisis de riesgos elaborado, aprobado y vigente.
	Elaborar un Manual de Procedimientos de seguridad de la información, los equipos, y la estructura de comunicaciones	Dirección General de Planificación Estratégica; Dirección de Tecnología y Comunicaciones	Manual de Procedimientos del Área de Sistemas elaborado y aprobado por las autoridades del y Plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas aprobado e implementado.
	Formalizar la ejecución de la función de Auditoría Interna con base en las NAI.	Dirección General de Planificación Estratégica; Dirección de Auditoría Interna	Manual de Procedimientos y Plan de Trabajo de la AI.

REF	ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
SISTEMA DE CONTROL EXTERNO	<p>Elaborar un Manual de Procedimientos para la administración de los servicios de auditoría externa que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidades para la contratación de la Firma Auditora;• Preparación y suministro de información, cumplimiento de fechas de compromiso;• Recepción de los resultados, etc.); así como los relacionados al• Mecanismos y herramientas para el seguimiento de los hallazgos reportados en el Informe.	Dirección General de Planificación Estratégica;	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado por las autoridades del MI.