

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE EVALUACION

**Aplicación del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) a la
Secretaría de Comercio del Ministerio de la Producción**

**Préstamo No. AR-L1251
Programa de Implementación del Régimen Nacional de Ventanilla Única de
Comercio Exterior Argentino (VUCEA)**

ARGENTINA

Buenos Aires, Argentina, Noviembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO DE TERMINOS	Error! Bookmark not defined.
RESUMEN EJECUTIVO	3
1. ANTECEDENTES	4
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION	4
2.1. Objetivos del SECI.....	4
2.2. Objetivos específicos de la evaluación	4
3. METODOLOGIA Y ALCANCES	5
3.1. Metodología utilizada	5
3.2. Ponderación del nivel de desarrollo institucional	5
3.3. Categorías de riesgo	6
3.4. Procesamiento de la información	6
3.5. Documentos considerados	7
4. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA INSTITUCION	7
5. INFORME DEL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	8
5.1. Capacidad de programación y organización	8
5.1.1 Sistema de programación de actividades	8
5.1.2 Sistema de organización administrativa.....	8
5.2. Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas	8
5.2.1. Sistema de administración de personal.....	9
5.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios	9
5.2.3. Sistema de Administración Financiera:	10
5.3. Capacidad de Control	10
5.3.1. Sistema de Control Interno	11
5.3.2. Sistema de Control Externo	11
6. MATRIZ DE RESULTADOS	12
7. INFORMACION COMPLEMENTARIA	Error! Bookmark not defined.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Informe se analiza la capacidad institucional de la Unidad Ejecutora de la operación AR-L1251 - Programa de Implementación del Régimen Nacional de Ventanilla Única de Comercio Exterior Argentino (VUCEA) -, la cual se encuentra ubicada en el Ministerio de Producción.

La evaluación de la capacidad institucional se efectuó aplicando la metodología diseñada por el BID "Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales" (SECI) ¹ con el propósito de identificar fortalezas y debilidades actuales, así como determinar las necesidades de fortalecimiento institucional, en las siguientes tres áreas de trabajo: (i) programación y organización de las actividades, (ii) ejecución de las actividades programadas y (iii) control. También es importante destacar que la evaluación del SECI es una evaluación basada en la información suministrada por la Unidad Ejecutora, la validación conjunta de los cuestionarios a través de reuniones de trabajo, y revisiones y análisis a la documentación descrita en el punto 3.5.

De la evaluación de las tres áreas operativas indicadas, y sobre la base de la matriz de resultados de las capacidades institucionales y nivel de riesgos obtenida de la evaluación institucional aplicada, se concluye que el Ministerio cuenta en las áreas mencionadas para apoyar el desempeño de la Unidad Ejecutora, la cual se encuentra con un grado de desarrollo institucional medio (MD) y el desarrollo de sus niveles organizativos y de control, refleja un nivel de riesgo bajo (RM), para ejecutar y administrar los aspectos técnicos y financieros de los proyectos del BID, habiéndose obtenido una calificación general de 78.41%. No obstante, es importante mencionar que los aspectos principales que impactan negativamente el nivel de riesgo, se deben principalmente a cierto nivel de incertidumbre por estar aún en proceso de formación la Unidad Ejecutora de Proyecto. Sin embargo, el Equipo Fiduciario, anticipa que en los primeros meses de ejecución de la operación la mayoría de espacios de mejora identificados se van a haber superado.

¹ Es importante destacar que la metodología restringe el análisis institucional a las áreas mencionadas y que por tanto éste no refleja debilidades o fortalezas que la institución tenga en otras áreas no incluidas en el SECI.

1. ANTECEDENTES

En el plan de trabajo del sector fiduciario de CSC/CAR se contempla la evaluación de la capacidad institucional durante la etapa de diseño, de los organismos ejecutores de operaciones financiadas por el Banco, con la finalidad de establecer esquemas de supervisión fiduciaria bajo la modalidad *ex-post* para adquisiciones y desembolsos, en la medida que las capacidades de las instituciones lo permitan.

En este sentido, el sector fiduciario tenía programada la evaluación de la capacidad institucional de la Unidad Ejecutora de Proyecto encargada de Ejecutar la operación AR-L1251, proyecto que tiene como objetivo mejorar la inserción internacional competitiva del sector productivo mediante el diseño e implementación de una plataforma tecnológica, normativa y de procesos para simplificar las operaciones de comercio exterior y el fortalecimiento de las operaciones de atracción de inversiones – la Ventanilla Única de Comercio Exterior Argentina (VUCEA). Los objetivos específicos son: (i) optimizar los procesos de comercio internacional del país, a través de adecuaciones normativas, procesales y de recursos humanos de las instituciones públicas y privadas involucradas; (ii) generar una plataforma uniforme de información actualizada y servicios ofrecidos por instituciones públicas y privadas involucradas con los procesos de facilitación y promoción comercial del país; (iii) fortalecer técnica e institucionalmente a estas entidades, para operar la VUCEA de forma sostenible; y (iv) facilitar la interoperabilidad de la VUCEA con otras plataformas de comercio exterior, de forma de bajar los costos de comercio exterior para las empresas argentinas.

Para llevar a cabo la evaluación se utilizó el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), herramienta utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para evaluar la capacidad institucional de una Entidad, como Organismo Ejecutor, Co-ejecutor o Unidad Ejecutora, según corresponda. Considerando lo antes expuesto, se consideró necesario:

- i) evaluar la capacidad técnica, orgánica y funcional, con la finalidad de determinar sus fortalezas, debilidades y riesgos que conlleve la aplicación de la modalidad de revisión *ex-post* para desembolsos;
- ii) proponer un matriz de fortalecimiento en aquellas áreas que se consideren así lo requieren y
- iii) presentar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

El SECI de la Unidad Ejecutora fue elaborado por los siguientes funcionarios del Banco: Marisol Pinto y Juan Carlos Lazo, Especialista Fiduciarios en temas de Adquisiciones y Gestión Financiera respectivamente.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACION

2.1. Objetivos del SECI

El objetivo general consiste en determinar la capacidad institucional de la Entidad u Organismo Ejecutor para ejecutar el proyecto y administrar los recursos asignados en forma eficiente y eficaz. Los objetivos específicos consisten en:

- a) expresar una conclusión sobre la capacidad del Organismo Ejecutor
- b) identificar debilidades y riesgos asociados :
 - proponer recomendaciones
 - presentar una matriz de fortalecimiento institucional
- c) definir el tipo de revisión (*ex ante*, *ex-post*) para adquisiciones y desembolsos
- d) recomendar aspectos a incluir en el mecanismo de ejecución

2.2. Objetivos específicos de la evaluación

Con la finalidad de evaluar si la Unidad Ejecutora puede pasar a la modalidad de revisión *ex-post* en temas fiduciarios y aplicando la metodología SECI el Banco, se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la institución, para determinar las necesidades de fortalecimiento del

Organismo Ejecutor, como resultado del análisis de la capacidad instalada en las áreas de programación y organización, ejecución y control.

Para determinar la capacidad institucional, el análisis se realizó conforme las características básicas del sistema SECI, que define la capacidad institucional como "la disponibilidad 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 de acuerdo a los términos acordados con el Banco"²

3. METODOLOGIA Y ALCANCES

3.1. Metodología utilizada

Se aplicó la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del Banco, mediante el cual se realiza un análisis de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información concentrados en las áreas de: i) programación y organización, ii) ejecución de las actividades programadas y organizadas y iii) control.

Los cuestionarios del SECI se concentran en siete sistemas de información agrupados a continuación:

- 3.1.1. Capacidad de programación y organización:** representa la habilidad para desarrollar procesos de programación mediante el análisis de los procesos de programación y organización que le permiten lograr una dinámica apropiada para el ejercicio de las atribuciones y la calidad de las comunicaciones, mediante la determinación de la existencia de adecuados Sistemas de Programación y de Organización Administrativa.
- 3.1.2. Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas:** representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. En términos generales el Banco espera que los OE dispongan de sistemas de administración apropiados para la ejecución de los Sistemas de Administración de Personal, Bienes y Servicios y Administración Financiera u otros sistemas que sean requeridos.
- 3.1.3. Capacidad de control:** se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso, el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un 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 Control Externo.

Las actividades dieron inicio con la remisión al personal de la Unidad Ejecutora, de los siete cuestionarios con el propósito de que fueran resueltos por ellos, habiéndose obtenido una versión en borrador de los mismos. Posteriormente, se efectuó la validación conjunta de los cuestionarios, actividad que contó con la participación de los funcionarios detallados en el punto No. 3.6.

3.2. Ponderación del nivel de desarrollo institucional

Cuando se completan los siete cuestionarios, se obtiene una ponderación que indica el nivel de desarrollo institucional de cada una de las capacidades analizadas, agrupados de la siguiente forma:³

² : Documento BID : SECI 3.0 "Características Básicas de la Capacidad Institucional"

³ Documento BID : SECI 3.0 "Guía del Usuario"

Del 0 al 40%	ND	<u>No existe desarrollo</u> de la capacidad del sistema evaluado
Del 41 al 60%	ID	El nivel de desarrollo es <u>incipiente</u>
Del 61 al 80%	MD	El nivel de desarrollo es <u>mediano</u>
Del 81 al 100%	SD	El nivel de desarrollo es <u>satisfactorio</u>

3.3. Categorías de riesgo

Seguidamente se detallan las categorías utilizadas para establecer una calificación en cada uno de los siete (7) sistemas que fueron evaluados en cuanto a la categoría de riesgo: ⁴

Categoría I	Riesgo Alto (RA)	Requiere medidas de carácter crítico de implementación inmediata para la ejecución del programa o como condición para declarar la elegibilidad del préstamo en Proyectos en preparación. En ambos casos, es claramente identificable un plazo máximo para implementar las acciones encomendadas.
Categoría II	Riesgo Sustancial (RS)	Requiere de 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.
Categoría III	Riesgo Medio (RM)	Requiere de 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.
Categoría IV	Riesgo Bajo (RB)	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. Procesamiento de la información

Las entrevistas al personal, las revisiones de cuestionarios y suministro de información complementaria, se realizaron entre el 24 y 28 de octubre de 2016. Las intervenciones de los funcionarios contribuyeron a validar, enriquecer y completar los cuestionarios, para obtener información concluyente de mucha utilidad, en las que privó un ambiente de cordialidad y diáfania.

Posteriormente, se procedió a revisar, ordenar y analizar la documentación, la cual fue remitida al Banco en entregas parciales y aunque con la rapidez requerida considerando lo ajustado de los plazos que se manejaron para el proceso de diseño de esta operación.. Se utilizó el SECI del Banco, diseñado con la finalidad de tabular los cuestionarios, obtener las matrices de riesgos para cada cuestionario y establecer la matriz de resultados.

⁴ Documento BID : SECI 3.0 "Guía del Usuario"

3.5. Documentos considerados

En esta etapa, se obtuvo documentación soporte relacionada con las principales herramientas de planificación, organización, ejecución y seguimiento, entre las que cabe señalar: Estructura de la Ventanilla Única de Comercio Exterior Argentino (VUCEA), perfiles de puestos claves de la Unidad, organigrama y el desglose de las etapas del proyecto de manera general. Los soportes usados para el análisis se detallan a continuación.

3.5.1. Documentos del SECI

- Guía de usuario y características básicas de la capacidad institucional
- Plan de evaluación y programa de evaluación
- Cuestionarios correspondientes a las tres áreas de capacidad a evaluar: *i)* Capacidad de Programación y Organización (CPO), *ii)* Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas (CE) y *iii)* Capacidad de Control (CC) y sus siete sistemas y sus respectivos documentos de apoyo.

3.5.2. Documentos del Programa e institucionales relevantes

- Documento de Proyecto - POD
- Misión y función de la VUCEA
- Perfiles de la UC
- Cronograma general

3.6. Funcionarios de la institución entrevistados

Sr. Santiago Douton - Coordinador VUCEA
Sra. Julia Miranda - Dirección Nacional VUCEA

4. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA INSTITUCION

A diferencia de otros programas que cuentan con Unidades Ejecutoras externas, este en particular será ejecutado por la Dirección Nacional de la Ventanilla Única de Comercio Exterior, la cual ha sido creada dentro de la Secretaría de Comercio del Ministerio de Producción con el único propósito de ejecutar el programa.

Esta Dirección contará con cuatro áreas claves: La dirección de gestión de proyecto que se encargará de todos los aspectos relacionados con la ejecución administrativa, de adquisiciones y financiera, más tres áreas técnicas especializadas en los diferentes aspectos del programa. Las cuatro oficinas trabajarán en coordinación para la ejecución del proyecto.

A continuación se presenta el organigrama de la entidad vigente para el 2011:



5. INFORME DEL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

5.1. Capacidad de programación y organización

La capacidad de programación y organización constituye la destreza para desarrollar procesos de programación y establecer responsabilidades relacionadas con la asignación de recursos, para lograr una planificación apropiada en la ejecución de las actividades de la institución, en el cumplimiento de sus responsabilidades y la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad está en función del diseño y establecimiento de los siguientes sistemas:

5.1.1 Sistema de programación de actividades

El sistema de programación de actividades, se define como el proceso mediante el cual se programa la ejecución de las actividades de la OE en un período de tiempo determinado, caracterizada principalmente por exponer en forma clara para cada componente o sub-componente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y presupuesto.

Habiendo aplicado el cuestionario de la metodología del SECI a la institución, se efectuó el análisis correspondiente y se obtuvo una calificación de 100.0%, por lo cual se considera que esta actividad refleja un desarrollo satisfactorio (SD) y un nivel de riesgo bajo (RB), lo que determina que se requieren 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.

En este momento la VUCE se encuentra en pleno proceso de conformación, pero las personas que la integran han desarrollado un esquema y cronograma claros de las actividades que deben ser priorizadas durante el primer ciclo de vida de operación. De otra parte, se encuentra que la forma como se ha diseñado la dirección, contempla la permanente interacción entre el equipo técnico y de gestión, con lo cual se garantiza que la programación de actividades sea consistente con las prioridades del proyecto.

5.1.2 Sistema de organización administrativa

Por medio de este sistema se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades.

En análisis realizado al Sistema de Organización Administrativa se obtuvo como resultado una calificación del SECI de 70.83%, indicando un nivel de desarrollo mediano (MD) y un nivel de riesgo medio (RM) basado en el cuestionario correspondiente, lo que determina que se requieren medidas de carácter prioritario, cuya adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad institucional. Se recomienda que estas medidas sean implementadas en los primeros meses de ejecución del proyecto.

En este momento la VUCE cuenta con una descripción clara y detallada de los perfiles necesarios para el inicio de actividades, prestando especial atención en el personal encargado de la gestión administrativa, adquisiciones y financiera. Al momento de la evaluación, el Coordinador y la Directora del programa estaban realizando entrevistas para obtener conseguir los perfiles requeridos, al tiempo que se trabajaba en la elaboración del Manual Operativo del programa. Se ha recomendado integrar en dicho manual, además de la descripción de los perfiles, una descripción de las responsabilidades de cada cargo y el flujograma de los procesos. También se ha recomendado identificar el nivel de responsabilidad por proceso para analizar el nivel de autonomía que tendría la VUCE en el desarrollo de las tareas del programa.

5.2. Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas

La capacidad de ejecución del organismo executor constituye la destreza y los medios que posee para alcanzar los resultados programados, se disponga de sistemas de administración

apropiados. Se establece en función como se diseñen y establezcan los sistemas de administración de personal, bienes y servicios y administración financiera.

5.2.1. Sistema de administración de personal

Es el conjunto de normas, procesos y procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación y evaluación del personal de la institución, sistemáticamente ordenados que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración de personal.

El resultado de la calificación obtenida del SECI es de 82.35% y establece un nivel de desarrollo satisfactorio (SD) y un nivel de riesgo bajo (RB), lo que determina que se requieren medidas de 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.

Se destaca el hecho de que la VUCE está siendo creada dentro del Ministerio de Producción, por tanto cuenta con el respaldo institucional para el manejo adecuado de los asuntos relacionados con el personal de la unidad. En el momento de la evaluación, se encontraban definidos los perfiles necesarios para su funcionamiento y se encontraban en proceso de selección de los profesionales requeridos.

5.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios

Este sistema lo constituyen las normas y procedimientos con los que cuenta la entidad para el manejo de las adquisiciones del proyecto.

Como resultado de la evaluación, se obtuvo una calificación de 73.08% la cual refleja una nivel de desarrollo y riesgo medio, lo cual es consistente con el hecho de que al momento de la visita la VUCE se encuentra en proceso de creación. Como se ha mencionado antes, un aspecto positivo que se resalta de la evaluación, tiene que ver con el hecho de que la Dirección de la VUCE será la oficina encargada de la ejecución del proyecto, por lo cual su personal tendrá dedicación absoluta al mismo.

Si bien el proyecto se podría considerar complejo por la cantidad de interacciones con diferentes entidades del Estado, el esquema de ejecución centralizado en la VUCE otorga mayor agilidad en la ejecución de las adquisiciones del proyecto. Al momento de la visita, la oficina no contaba aún con el personal que estaría a cargo de manejar las compras del proyecto pero se pudo constatar que han elaborado los perfiles necesarios y se encontraban en proceso de selección del personal apropiado para el proyecto. Se recomendó establecer de manera clara en el manual de la VUCE el rol y responsabilidades de cada profesional, de acuerdo con las necesidades del proyecto.

Para la gestión de las adquisiciones del proyecto, la VUCE se regirá por las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores (GN-2350-9) y las Políticas para la Adquisición de Bienes, Obras y Servicios (GN-2349-9). Para tal efecto, se realizarán las capacitaciones necesarias al equipo una vez se encuentre constituido. La operación deberá empezar a manejar sus procesos de adquisiciones a través del sistema de Seguimiento para la Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA), una vez se firme el Contrato de Préstamo. En el plan se incluirán todas las compras que se realicen en el marco del programa.

Las recomendaciones para el programa en cuanto a los aspectos de adquisiciones se detallan a continuación:

- Incluir en el manual de la VUCE el detalle del flujo de aprobaciones internas para los procesos, procurando la mayor autonomía posible dentro de la VUCE y la Secretaría de Comercio.
- Elaborar un capítulo de adquisiciones a ser incluido en el Reglamento Operativo del proyecto, en el cual se detallen los tipos de adquisición y niveles de autoridad por monto y complejidad

- En los manuales de operación de la VUCE se debe reflejar el sistema de administración de adquisiciones en el que se incluya:
 - Flujo de aprobación según nivel de autoridad al interior de la VUCE y la Secretaría de Comercio
 - Detalle de la documentación necesaria de respaldo de cada proceso
 - Detalle del sistema de inventario de los bienes a adquirir y la forma en que serán manejados y mantenidos (concordante con los manuales del Ministerio)
 - Descripción del registro y archivo de la documentación relacionada con las adquisiciones del proyecto.

5.2.3. Sistema de Administración Financiera:

Este sistema lo constituyen las normas y procedimientos relacionados con la administración de los recursos financieros provenientes del financiamiento y/o de la contribución y de la contrapartida local.

Como resultado de la evaluación aplicando la metodología del SECI, se obtuvo una calificación de 85.00%, reflejando un desarrollo satisfactorio (SD) y un nivel de riesgo bajo (RB) lo que significa que requiere medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa. Estas medidas deben implementarse en el corto o mediano plazo o se deben justificar las razones para asumir los riesgos de no hacerlo.

La Secretaría de Comercio utilizará el sistema UPEX como sistema de administración financiera. El registro de la contabilidad se hará sobre la base de caja y se seguirán las Normas Internacionales de Información Financiera cuando aplique de acuerdo a los criterios nacionales establecidos.

Aún no se encuentra identificado el personal que desempeñará funciones en la unidad administrativa financiera, pero los TDR requieren experiencia en operaciones financiadas por cooperantes y manejo del UPEX, Si bien el conocimiento de las políticas y normativas del BID es deseable, se tiene contemplado un taller inicial Ad-Hoc o incluido en el taller de arranque que busque cerrar brechas en lo referente a este tema. Seguidamente se detallan las recomendaciones de mejoras más relevantes encontradas en el Sistema de Administración Financiera:

- Que se haya finalizado la implementación de la instalación del UPEX para la administración financiera del Programa. Esto permitirá optimizar y agilizar los trámites del registro de la información presupuestaria para la Unidad Ejecutora de Proyecto y facilitará la realización de auditorías de los recursos, emitiendo informes de ejecución presupuestaria en forma oportuna y confiable; y generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes establecidos en las normas y procedimientos del Banco.
- Impartir capacitación sobre la preparación de solicitudes de desembolsos, rendición de fondos y elaboración de estados financieros y obtener salvaguardas del personal responsable de la administración financiera del Programa.

5.3. Capacidad de Control

Se basa en la existencia de sistemas de control tanto interno como externo. En el primer caso, se plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un sistema de control interno; y, en el segundo, el cumplimiento de exigencias de la propia ley a la cual se deba la institución o las provenientes de un contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica de someter sus estados financieros al examen de auditoría realizado por una Firma Independiente de Auditoría (FAI) o la Auditoría General de la Nación como un sistema de control externo.

5.3.1. Sistema de Control Interno

Es un proceso ejecutado por las más altas autoridades de la entidad ejecutora para proporcionar una seguridad razonable en la obtención de objetivos en: la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y operacional y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

El resultado de la evaluación del SECI presenta una calificación de 61.54%, un nivel de desarrollo medio (MD) y un nivel de riesgo medio (RM) lo que significa que requiere medidas de importancia sustancial. Estas medidas deben implementarse en el corto plazo.

La Unidad Ejecutora aún no cuenta con un código de ética, no obstante, se tiene previsto que el personal se rija bajo el que esté vigente para el personal del Ministerio de la Producción, el cual es aceptable para el Banco. Así mismo, se tiene previsto socializar el mencionado código para asegurar el entendimiento del mismo por el personal de la Unidad Ejecutora.

El sistema de control interno queda conformado por la Sindicatura General de la Nación, órgano normativo, de supervisión y coordinación, y por las unidades de auditoría interna que serán creadas en cada Jurisdicción y en las entidades que dependan del Poder Ejecutivo Nacional. Estas unidades dependerán, jerárquicamente, de la autoridad superior de cada organismo y actuarán coordinadas técnicamente por la Sindicatura General, de conformidad a la Ley No 24156 "Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Es importante que la Unidad Ejecutora del Proyecto dé seguimiento a las recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna.

5.3.2. Sistema de Control Externo

Está conformado por las actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de auditoría externa, en cumplimiento de disposiciones legales a las que debe sujetarse la entidad ejecutora o como consecuencia del cumplimiento de normas del contrato de préstamo, o convenio de cooperación técnica, para lo cual se debe contratar a una Firma de Auditoría Independiente (FAI) o la realización de esta Auditoría por la Auditoría General de la Nación (AGN).

El resultado de la evaluación del SECI presenta una calificación de 100.00%, lo que refleja un nivel de desarrollo satisfactorio (SD) y un nivel de riesgo bajo (RB), todo ello significa que las expectativas están en que los manuales contables incorporen los aspectos puntuados en el cuestionario SECI y que la Dirección de Gestión de Proyecto de seguimiento al cumplimiento del mismo. Si bien esta es una unidad nueva, anteriores unidades dentro de la misma Secretaría no han tenido inconveniente con este aspecto por lo que el Banco percibe que este es un aspecto que estará bajo control. A esto debemos de sumarle el que es uno de los subsistemas que entra en acción más tarde en relación a los demás.

Considerando la etapa en la cual se encuentra el Programa, es recomendable que el Organismo Ejecutor disponga de procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa; tanto en lo relativo a procedimientos de la Auditoría General de la Nación (AGN), como los procedimientos del BID. En este sentido, es importante que el seguimiento al trabajo de la Firma Auditora Externa se ejerza por medio de la Dirección de Gestión de Proyecto, en la cual cada año, el Coordinador del Programa establezca una adecuada coordinación para fijar en un plazo adecuado el inicio del trabajo de revisión a los estados financieros del Programa, lo que permitirá entregar al Banco los estados financieros auditados en la fecha establecida en el Contrato de Préstamo y con la calidad esperada.

6. MATRIZ DE RESULTADOS

De conformidad al análisis efectuado, se obtuvo una matriz de resultados, en la cual se observa que la Unidad Ejecutora en general cuenta con un desarrollo medio en cuanto a capacidad institucional técnica y profesional para organizar, ejecutar y controlar con un nivel de riesgo medio. Esta capacidad y nivel de riesgo son suficientes para iniciar la ejecución de forma adecuada.

Seguidamente se presenta el resumen los resultados obtenidos en cuanto a los niveles de desarrollo y de riesgo obtenidos para cada uno de las capacidades, como resultado de las calificaciones obtenidas en cada uno de los siete sistemas evaluados.

MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Consolidación Resultados Capacidades		Cuantificación Calificación	Desarrollo	Nivel de Riesgo
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN		85.42%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN		80.63%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL		69.23%	MD	RM
Total		78.41%	MD	RM
Calificación		Desarrollo		Riesgo
0 - 40	No Existe	ND	Alto	RA
41 - 60	Incipiente	ID	Sustancial	RS
61 - 80	Mediano	MD	Medio	RM
81 - 100	Satisfactorio	SD	Bajo	RB

Seguidamente se presenta un resumen de la matriz de resultados y de riesgo (Anexo I) derivado de la evaluación institucional SECI.

MATRIZ DE RESULTADOS
Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI)

CAPACIDAD	SISTEMA	CALIFICACIÓN	DESARROLLO	NIVEL DE RIESGO	
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES	100.00%	SD	RB	
	ORGANIZACION DE ACTIVIDADES	70.83%	MD	RM	
Total		85.42%	SD	RB	
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	ADMINISTRACION DE PERSONAL	82.35%	SD	RB	
	BIENES Y SERVICIOS	73.08%	MD	RM	
	ADMINISTRACION FINANCIERA	85.00%	SD	RB	
Total		80.63%	SD	RB	
CAPACIDAD DE CONTROL	CONTROL INTERNO	61.54%	MD	RM	
	CONTROL EXTERNO	100.00%	SD	RB	
Total		69.23%	MD	RM	
CONSOLIDACIÓN	RESULTADOS	CAPACIDADES	CUANTIFICACIÓN CALIFICACIÓN	DESARROLLO	NIVEL DE RIESGO
CAPACIDAD PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES			85.42%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES			80.63%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL			69.23%	MD	RM
Total			78.41%	MD	RM

Calificación	Desarrollo		Riesgo	
0 - 40	No Existe	ND	Alto	RA
41 - 60	Incipiente	ID	Sustancial	RS
61 - 80	Mediano	MD	Medio	RM
81 - 100	Satisfactorio	SD	Bajo	RB