



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

GOBIERNO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

**“PROGRAMA DE DESARROLLO AGROFORESTAL SOSTENIBLE”
(DR-L1120)**



**EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL**

INFORME FINAL

**ANDRES GARRETT
CONSULTOR INSTITUCIONAL Y FINANCIERO**

AGOSTO DE 2017

REPUBLICA DOMINICANA
PROGRAMA DE DESARROLLO AGROFORESTAL SOSTENIBLE
(DR-L1120)

EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL

INFORME FINAL

INDICE

I.	OBJETIVOS Y ALCANCE DEL INFORME.....	1
A.	Objetivos.....	1
B.	Ambito de Aplicación y Alcance.....	1
II.	EL PROGRAMA.....	2
A.	Objetivos.....	2
B.	Componentes.....	2
1.	Componente 1: “Apoyo Directo a la Adopción Agroforestal y Reforestación de tierras Públicas”	2
2.	Componente 2: “Preparando el Entorno para la Adopción de Tecnología”	3
C.	Costo y Financiamiento.....	4
D.	Ejecución.....	4
III.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL SECTOR AGROFORESTAL.....	4
A.	Marco Legal.....	4
B.	Marco Institucional.....	6
1.	Ministerio de Administrativo de la Presidencia.....	6
2.	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.....	7
3.	Ministerio de Agricultura.....	8
IV.	UNIDAD TECNICA EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL.....	10
A.	Creación y Objetivos.....	10
B.	Gobernabilidad y Estructura.....	10
1.	Gobernabilidad.....	10
2.	Estructura Institucional.....	11
3.	Personal Actual.....	15
V.	BASE METODOLOGICA DE LA EVALUACION INSTITUCIONAL.....	15
A.	Capacidad de Programación y Organización (CPO).....	15
B.	Capacidad de Ejecución (CE).....	16
C.	Capacidad de Control.....	16

cont.

**REPUBLICA DOMINICANA
PROGRAMA DE DESARROLLO AGROFORESTAL SOSTENIBLE
(DR-L1120)**

**EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL**

INFORME FINAL

INDICE, CONT.

VI.	EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	17
A.	Sistema de Programación de Actividades (SPA).....	17
B.	Sistema de Organización Administrativa (SOA).....	18
C.	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	19
D.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).....	20
E.	Sistema de Administración Financiera (SAF).....	21
F.	Sistema de Control Interno.....	22
G.	Sistema de Control Externo.....	23
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	23
A.	Conclusiones.....	23
B.	Recomendaciones.....	25

REPUBLICA DOMINICANA
PROGRAMA DE DESARROLLO AGROFORESTAL SOSTENIBLE
(DR-L1120)

EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL
INFORME FINAL

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CE	Capacidad de Ejecución
CGR	Contraloría General de la República
CPO	Capacidad de Programación y Organización
CUT	Cuenta Unica del Tesoro
DIGECOG	Dirección General de Contabilidad Gubernamental
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
DNII	Dirección Nacional de Impuestos Internos
ERP	Planificación de Recursos Empresariales
GdRD	Gobierno de la República Dominicana
MA	Ministerio de Agricultura
MdR	Matriz de Resultados
MAP	Ministerio de la Administración Pública
MAPRE	Ministerio Administrativo de la Presidencia
MARENA	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
MH	Ministerio de Hacienda
MOP	Manual de Operaciones del Programa
OEP	Organismo Ejecutor del Programa
OTCA	Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas
PA	Plan de Adquisiciones
PEI	Plan Estratégico Institucional
PEP	Plan de Ejecución Plurianual del Programa
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
RD\$	Peso de la República Dominicana
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SCE	Sistema de Control Externo

cont.

REPUBLICA DOMINICANA
PROGRAMA DE DESARROLLO AGROFORESTAL SOSTENIBLE
(DR-L1120)

EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL

INFORME FINAL

SIGLAS Y ABREVIATURAS, CONT.

SCI	Sistema de Control Interno
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SIAFE	Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades
SUAI	Sistema de Unidades de Auditoría Interna
US\$	Dólar de los Estados Unidos de Norteamérica
UCEPDA	Unidad Coordinadora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal
UEPEX	Unidades Ejecutoras de Proyectos de Financiamiento Externo
UTEPDA	Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Forestal

REPUBLICA DOMINICANA
PROGRAMA DE DESARROLLO AGROFORESTAL SOSTENIBLE
(DR-L1120)

EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL
INFORME FINAL

I. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL INFORME

A. Objetivos

- 1.1 El objetivo general del informe es presentar los resultados iniciales del análisis institucional de la Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal (UTEPDA), como parte de las actividades de preparación del “Programa de Desarrollo Agroforestal Sostenible” (DR-L1120) que llevan a cabo el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Gobierno de la República Dominicana (GdRD).
- 1.2 Los objetivos específicos del informe incluyen la presentación de: (a) la evaluación institucional de la UTEPDA de acuerdo a las capacidades existentes, así como las requeridas para la ejecución administrativa, financiera y fiduciaria Programa de referencia; (b) recomendaciones de fortalecimiento institucional que podrían contribuir a la ejecución del Programa, y a su vez consolidar su desarrollo institucional con carácter permanente; y (c) recomendaciones que contribuyan a la definición de la estructura y mecanismo de ejecución técnica y administrativa del Programa.

B. Ambito de Aplicación y Alcance

- 1.3 El informe es el resultado de las reuniones y sesiones de trabajo sostenidas por el consultor con representantes y funcionarios del GdRD, las cuales se llevaron a cabo en Santo Domingo, República Dominicana durante la semana del 10 de julio de 2017 y, en particular, con representantes y personal de la UTEPDA, así como del Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE). Asimismo, el presente informe toma en consideración los resultados, contenidos y recomendaciones del informe de “Evaluación del Marco de Gobernabilidad y Ejecución del Programa” presentado por el consultor en junio de 2017, así como de las definiciones y acuerdos correspondientes que emanaron de la Misión de Orientación del Banco, la cual tuvo lugar durante la semana del 12 de junio de 2017.
- 1.4 Adicionalmente, el informe es el resultado del trabajo del análisis institucional realizado en base a: (a) la documentación provista al consultor por la UTEPDA, en sus distintas dependencias internas; (b) la documentación provista por el MAPRE, principalmente a

través de las dependencias internas del Viceministerio Administrativo y Financiero; (c) las reuniones de guía estratégica llevadas a cabo con el Viceministerio de Producción y Desarrollo Comunitario del MAPRE; y (d) los aspectos directamente ligados a la coordinación interinstitucional en lo que respecta a la ejecución técnica del Programa y, específicamente por parte del Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuario del Ministerio de Agricultura (MA) y el Viceministro de Recursos Forestales del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Finalmente, el informe toma en consideración los insumos recibidos del Equipo de Proyecto del BID y, en particular, por parte de los especialistas financiero y de adquisiciones de la Oficina de Representación del Banco en Santo Domingo.

- 1.5 La totalidad de dichos insumos han contribuido de manera directa al análisis de la capacidad institucional del UTEPDA en base a los lineamientos del Banco en materia de planificación, organizacional y de gobernabilidad, recursos humanos, procedimentales, fiduciarios, de gestión administrativa y financiera, y control interno y externo.
- 1.6 El consultor desea expresar su más elevado agradecimiento a las autoridades del GdRD, quienes prestaron total dedicación y tiempo profesional al consultor, así como por la amable preparación y entrega de los documentos solicitados para el presente análisis institucional.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del Programa es contribuir al mejoramiento de la productividad y la sostenibilidad ambiental de los pequeños agricultores, así como la restauración de tierras públicas degradadas. Específicamente, para el logro del dicho objetivo, el Programa busca: (a) aumentar la adopción de paquetes tecnológicos agroforestales climáticamente inteligentes; (b) restaurar las tierras públicas degradadas en las cuencas altas; (c) mejorar la capacidad técnica de los agricultores para adoptar los paquetes tecnológicos agroforestales; y (d) rehabilitar la infraestructura productiva crítica. El Programa beneficiará a los pequeños agricultores ubicados en las laderas de las regiones de Enriquillo, El Valle y Valdesia, regiones seleccionadas por sus elevados niveles de degradación de la tierra y pobreza rural.
- 2.2 Se espera que el Programa resulte en: (a) el aumento en la productividad de los pequeños agricultores; (b) la reducción de la erosión del suelo y de la lixiviación de nutrientes a nivel de finca; (c) la restauración de las tierras públicas ubicadas en la parte alta de las cuencas hidrográficas seleccionadas; y (d) una mayor resiliencia de los pequeños agricultores al cambio climático.

B. Componentes

2.3 El Programa comprende dos componentes principales que se describen a continuación.

1. Componente 1: “Apoyo directo a la Adopción Agroforestal y Reforestación de Tierras Públicas”

2.4 Este componente proporcionará apoyo directo a los pequeños agricultores para cubrir parte del costo de la adopción de tecnologías agroforestales (bienes y servicios), reduciendo así sus limitaciones de liquidez y de capital de trabajo. Dichos paquetes tecnológicos comprenderán elementos fundamentales para su adopción en materia de: (a) evaluación del impacto en la productividad y sostenibilidad ambiental; (b) recomendaciones para la adaptación de las tecnologías propuestas a las condiciones del terreno; (c) el cronograma de implementación y costos; (d) la cuantificación de los apoyos directos; y (e) los medios de verificación de la adopción de tecnología.

2.5 La asignación de paquetes tecnológicos se llevará a cabo en base a montos máximos por hogar, y sobre la base de diagnósticos socioeconómicos y los correspondientes esquemas individuales de intervención. Por su parte, las acciones en las partes altas de las cuencas hidrográficas, en las cuales las tierras son principalmente públicas, se llevará a cabo a restauración de las mismas y se aplicarán políticas de restricción del acceso abierto a tierras forestales (v.gr. restauración ecológica, vigilancia y aplicación de marco legal).

2. Componente 2: “Preparando el Entorno para la Adopción de Tecnología”

2.6 Este componente busca mejorar la prestación de asistencia técnica a los agricultores, así como su acceso a los insumos agroforestales y forestales. Dicha asistencia técnica tendrá un doble enfoque para apoyar efectivamente la adopción de la tecnología agroforestal. *Primero*, el financiamiento de actividades de asociación, organización y capacitación de agricultores para adquirir los conocimientos necesarios sobre las tecnologías propuestas, así como reducir los costos de transacción y aumentar el poder de negociación de los productores en los mercados de insumos y productos. Asimismo, se financiarán actividades de encadenamiento de los agricultores con mercados potenciales, tomando en cuenta la adopción y viabilidad de largo plazo de las tecnologías propuestas. *Segundo*, el financiamiento de actividades de mejora de los actuales sistemas de suministro de insumos para la agroforestería y reforestación. En particular, el fortalecimiento de la red existente de suministro de insumos agroforestales, prioritariamente privadas. Asimismo, se financiará el mejoramiento de la infraestructura rural incluyendo, entre otros, caminos rurales sobre la base de diagnósticos de situación y necesidades en las zonas del Programa.

C. Costo y Financiamiento

- 2.7 El costo total del Programa, a ser estructurado como un préstamo de inversión alcanza a US\$150 millones, a ser financiados plenamente con recursos del Capital Ordinario (CO) del Banco.

D. Ejecución

- 2.8 El Organismo Ejecutor del Programa (OEP) es el MAPRE, a través de la UTEPDA, la cual será responsable de la implementación de la totalidad de actividades de inversión del Préstamo, incluyendo la coordinación con otras instituciones públicas nacionales pertinentes, y representará la contraparte directa del Banco para propósitos de coordinación y seguimiento del Préstamo.
- 2.9 En este contexto y según se indica arriba, es precisamente el objetivo del presente informe, determinar la capacidad institucional de la UTEPDA para absorber de manera efectiva las responsabilidades técnicas, administrativas, fiduciarias y de control asociadas a la ejecución del Programa DR-L1120 y, para tal efecto se requiere: (a) analizar las capacidades fiduciarias existentes en materia de planificación, organización, administración, gestión financiera y control, *tomando en cuenta su reciente creación y su relación administrativa con el MAPRE*; (b) establecer los mecanismos de articulación intra e interinstitucional; y (c) proveer recomendaciones sobre actividades de fortalecimiento institucional, las cuales podrían ser financiadas con recursos de cooperación técnica no reembolsable y/o de Préstamo del Banco.

III. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DEL SECTOR AGROFORESTAL ¹

A. Marco Legal

- 3.1 El marco legal correspondiente al desarrollo agroforestal en República Dominicana está dado por el Decreto Presidencial No. 10-17 del 19 de enero de 2017 que establece:
- (a) La Unidad Coordinadora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal para coordinar y supervisar la implementación de proyectos de reforestación y desarrollo sostenible aprobados por el Presidente de la República. Dicha Unidad queda integrada por el Ministro Administrativo de la Presidencia, el Ministro de Agricultura y el Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- (b) La Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal de la

¹ Capítulo extraído del informe final de consultoría “Evaluación del Marco de Gobernabilidad y Ejecución del Programa” de junio de 2017, para propósitos de referencia.

Presidencia de la República para ejecutar y supervisar la implementación de proyectos de desarrollo forestal aprobados por el Presidente de la República. La misma contará con un Director Ejecutivo designado por el Presidente de la República y estará integrada por el Viceministro de Producción y Desarrollo Comunitario del Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE), el Viceministro de Recursos Forestales del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA) y el Viceministro de Planificación Sectorial Agropecuaria del Ministerio de Agricultura (MA).

- 3.2 Dicho marco legal sienta las bases institucionales para dar respuesta a la alta prioridad que en la actualidad el GdRD viene asignando al desarrollo de la actividad agroforestal en el país como medio de protección de los recursos naturales, y al mismo tiempo generar oportunidades de mejoramiento de las condiciones socioeconómicas a nivel local. En particular, a través de un uso sostenible de los suelos, la protección de los recursos hídricos y el mejoramiento de las condiciones de vida.
- 3.3 Para tal efecto, se establece el marco institucional sobre los pilares del MAPRE, MARENA y MA, de manera de lograr los siguientes objetivos conjuntos, de acuerdo a los mandatos de cada uno de los tres ministerios: (a) la reversión del actual proceso de tala y/o quema indiscriminada de árboles y, de esta manera, la contraprestación de la deforestación, la pérdida/erosión de los suelos y la degradación de las cuencas hidrográficas; (b) la respuesta efectiva a las prioridades establecidas por la Presidencia de la República en relación a la promoción y orientación de las actividades agroforestales, con el objeto de maximizar la producción agropecuaria, manteniendo un balance adecuado entre la protección medioambiental y la generación de sostenibilidad y seguridad alimentaria económica en las poblaciones de mayor pobreza del país; y (c) sobre la base del punto anterior, la coordinación de las acciones de desarrollo agroforestal sostenible en el ámbito de las labores presidenciales de desarrollo local y de apoyo directo a las comunidades a lo largo del territorio nacional.
- 3.4 De esta manera, este marco legal toma en cuenta:
 - (a) Que la protección y manejo sostenible de los recursos naturales en las cuencas hidrográficas presenta una dualidad en: (i) las actividades de promoción de la actividad agroforestal productiva, las cuales corresponden al MA; y (ii) las actividades de conservación de la cobertura forestal a través de acciones de protección y regeneración de bosques, las cuales corresponden al MARENA.
 - (b) *Que la implementación de acciones integradas de desarrollo y protección agroforestal y forestal, respectivamente, requieren de un marco de coordinación institucional en la Administración Central del Estado, las cuales se enmarquen los esquemas de liderazgo institucional ejercidos actualmente por la propia Presidencia de la República a través del MAPRE, para la atención de las necesidades de desarrollo económico y social sostenible local, a través de*

proyectos de inversión de distintas escalas.

- (c) *Que la administración del diseño, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión requieren de instancias institucionales dedicadas y con plena facultad para llevar a cabo la ejecución técnica, administrativa y financiera de dichos proyectos, con la participación especializada de los ministerios facultados en el ámbito forestal (v.gr. el MAPRE y el MARENA). En particular, con la creación de la Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Forestal.*

- 3.5 A continuación se presenta una breve descripción del ámbito de gobernabilidad arriba descrito.

B. Marco Institucional

1. Ministerio Administrativo de la Presidencia

- 3.6 El MAPRE fue creado en fecha 26 de junio de 1927 mediante Ley No. 885, como Secretaría de Estado de la Presidencia. Con la modificación de la Constitución Dominicana 2010 y la correspondiente promulgación del Decreto Supremo No. 144-10 del 13 de marzo de 2010, se modifica su designación a Ministerio Administrativo de la Presidencia.
- 3.7 El Ministerio es la entidad responsable de proveer apoyo administrativo y logístico a la ejecución de los planes de la Presidencia de la República. En particular, de coordinar todas las actividades de apoyo administrativo a las actividades que conlleve el Despacho de la Presidencia de la República, así como de asegurar el buen funcionamiento de las dependencias a su cargo.
- 3.8 Sus responsabilidades específicas incluyen, entre otras:
 - (a) Optimizar el proceso de asignación de recursos del Poder Ejecutivo a las instituciones del Estado y coordinar la asignación de fondos especiales para cubrir necesidades de contingencia.
 - (b) Fiscalizar las operaciones contables de las instituciones dependientes del MAP.
 - (c) Garantizar el soporte operativo, informático y administrativo a la Casa de Gobierno y velar por su buen funcionamiento y provisión de sus servicios.
 - (d) *Desarrollar programas sociales y ejecutorios para las gobernaciones provinciales y sociedad civil.*
 - (e) Promover las relaciones del Gobierno con el sector empresarial.

- (f) Dirigir, coordinar y realizar seguimiento de los proyectos especiales y visitas sorpresas del Presidente de la República.
- (g) Programar, dirigir y ejecutar los programas de ayudas humanitarias de la Presidencia de la República.

3.9 El *Viceministro de Producción y Desarrollo Comunitario* es precisamente la dependencia interna responsable del diseño, coordinación y ejecución de los proyectos de desarrollo social y económico local que surgen del Despacho de la Presidencia de la República. Dichas iniciativas surgen principalmente del programa de visitas del Presidente, aunque de manera creciente abarca el desarrollo de actividades de inversión en sectores y poblaciones que el Despacho determine su prioridad estratégica y necesidades socioeconómicas locales, respectivamente. En este contexto, el Viceministerio lidera las actividades de concertación y coordinación con los distintos actores (v.gr. beneficiarios, juntas comunitarias locales, sociedad civil y entidades gubernamentales) para el desarrollo e implementación de las inversiones y su correspondiente monitoreo y seguimiento.

2. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

3.10 El MARENA es el organismo de la Administración Central del Estado encargado de elaborar, ejecutar y fiscalizar las políticas nacionales sobre medio ambiente y recursos naturales y, en este contexto, de promover y estimular las actividades de preservación, protección, restauración y uso sostenible de los mismos.

3.11 La Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales (Ley No. 64-00) del 18 de agosto de 2000 establece, entre otras, las siguientes funciones del Ministerio:

- (a) Elaborar la Política Nacional sobre medio ambiente y recursos naturales del país.
- (b) Ejecutar y fiscalizar la política nacional sobre medio ambiente y recursos naturales.
- (c) Administrar los recursos naturales de dominio del Estado que les hayan sido asignados.
- (d) Velar por la preservación, protección y uso sostenible del medio ambiente y los recursos naturales.
- (e) Procurar el mejoramiento progresivo de la gestión, administración y reglamentación relativas a la contaminación del suelo, aire y agua, para la conservación y mejoramiento de la calidad ambiental.
- (f) Controlar y velar por la conservación, uso e investigación de los ecosistemas

costeros y marinos y sus recursos, de los humedales.

- (g) *Promover y garantizar la conservación y el uso sostenible de los recursos forestales y vigilar por la aplicación de la política forestal del Estado y las normas que regulan su aprovechamiento.*
- (h) Elaborar normas, revisar las existentes y supervisar la aplicación eficaz de la legislación, para garantizar la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales y mejorar la calidad del medio ambiente.
- (i) *Propiciar la integración de la sociedad civil y las organizaciones comunitarias a los planes, programas y proyectos destinados a la preservación y mejoramiento del medio ambiente.*
- (j) Elaborar y garantizar la correcta aplicación de las normas para la conservación, preservación y manejo de las áreas protegidas y la vida Silvestre.
- (k) Controlar y prevenir la contaminación ambiental en las fuentes emisoras, establecer las normas ambientales y las regulaciones de carácter general sobre medio ambiente.
- (l) Impulsar la incorporación de la dimensión ambiental y de uso sostenible de los recursos naturales al Sistema Nacional de Planificación.

3.12 El *Viceministerio de Recursos Forestales* es responsable de promover y garantizar la repoblación forestal en el marco de la política forestal del Estado. Sus funciones incluyen, entre otras: (a) fomentar las plantaciones en las cuencas altas con fines de conservación de aguas y suelos; (b) prestar asistencia técnica para la formulación y ejecución de planes de trabajos relativos a la protección, conservación, aprovechamiento e industrialización de los recursos forestales; (c) aprobar, evaluar y fiscalizar los planes de manejo forestal en terrenos privados; (d) formular y ejecutar planes de trabajo relativos a la protección, conservación y aprovechamiento de los recursos forestales en terrenos de propiedad pública; (e) coordinar las acciones para el control forestal con las comunidades, los municipios, las asociaciones de productores forestales y las organizaciones sin fines de lucro con interés en los recursos naturales; (f) promover, en coordinación con los ayuntamientos, el establecimiento y manejo adecuado de la arborización urbana en el territorio nacional; (g) actualizar los criterios, normas y estándares para la formulación e implementación de proyectos forestales; y (h) conocer y aprobar los proyectos y programas forestales a implementarse en el territorio nacional.

3. Ministerio de Agricultura

3.13 El MA es un organismo integrante de la estructura orgánica del Gobierno Central de

República Dominicana y cuya misión es crear las condiciones normativas, técnicas y políticas que faciliten el desarrollo del sector agropecuario del país y, con este propósito, buscando fortalecer su capacidad de definición y monitoreo de estrategias, generación de incentivos y del marco jurídico e institucional que soporte el crecimiento y el mejoramiento de la competitividad del sector.

3.14 La Ley No. 8 del 8 de septiembre de 1965 define las funciones específicas del Ministerio, las cuales incluyen, entre otras:

- (a) Formular y dirigir la política agropecuaria del país de acuerdo a los planes nacionales de desarrollo.
- (b) En colaboración con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación, presentar el plan global agropecuario de corto y largo plazo.
- (c) Coordinar los programas de las entidades vinculadas al sector.
- (d) Aprobar los presupuestos anuales de las entidades públicas vinculadas al sector.
- (e) Analizar los aspectos económicos y sociales de la producción, distribución y consumo de los productos agropecuarios.
- (f) *Preservar los recursos naturales renovables, reglamentar su utilización y fomentar su uso sostenible.*
- (g) *Normar el uso de la tierra de acuerdo a la legislación vigente y dentro de sus competencias.*
- (h) *Promover el mejoramiento de la tecnología agropecuaria y dotar la capacitación y asistencia técnica necesarias.*
- (i) Formular recomendaciones sobre política crediticia para el sector agropecuario.
- (j) Prevenir y controlar las plagas y enfermedades de los animales y de las plantas.
- (k) Fomentar la investigación científica aplicada en el sector.
- (l) Fomentar y coadyuvar la producción agropecuaria.
- (m) Reglamentar la conservación del agua y contribuir al organismo correspondiente sobre el uso y distribución de las aguas para irrigación.
- (n) Controlar la calidad de los alimentos y los insumos para su producción.

- (o) Dar recomendaciones de política fiscal pertinente al desarrollo del sector agropecuario.
- 3.15 El *Viceministerio de Planificación Sectorial Agropecuaria* es responsable del desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos necesarios para el desarrollo sectorial e institucional. Es responsable de la preparación del plan estratégico del sector agrícola dominicano como parte del marco de desarrollo sectorial y del Plan Nacional de Desarrollo (PND). Asimismo, el Viceministerio es responsable de coordinar la preparación del Plan Operativo Anual (POA) del Ministerio y traducir el mismo en el presupuesto institucional anual. Sus atribuciones comprenden también el monitoreo y evaluación del desempeño sectorial e institucional.
- 3.16 El Viceministerio se encuentra conformado por cinco dependencias incluyendo al Departamento de Economía Agropecuaria, el Departamento de Seguimiento, Control y Evaluación, el Departamento de Gestión de Riesgos y Cambio Climático, el Departamento de Planificación y la Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCA).

IV. UNIDAD TECNICA EJECUTORA DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL

A. Creación y Objetivos

- 4.1 Según se indica en las secciones anteriores, la Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Forestal (UTEPDA) fue establecida bajo el Decreto Presidencial No. 10-17 del 19 de enero de 2017. En el marco de su responsabilidad general de ejecutar y supervisar al implementación de proyectos de desarrollo agroforestal aprobados por el Presidente de la República, la Unidad tiene las siguientes funciones específicas:
- (a) Diseño, formulación, evaluación y seguimiento de proyectos de acuerdo a las normas técnicas establecidas por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
 - (b) Coordinación interinstitucional a fin de lograr la convergencia de las instituciones participantes en proyectos agroforestales.
 - (c) Gestión del desarrollo sostenible de las comunidades involucradas en la ejecución de estos proyectos a fin de conseguir mejoría en la calidad ambiental.

B. Gobernabilidad y Estructura

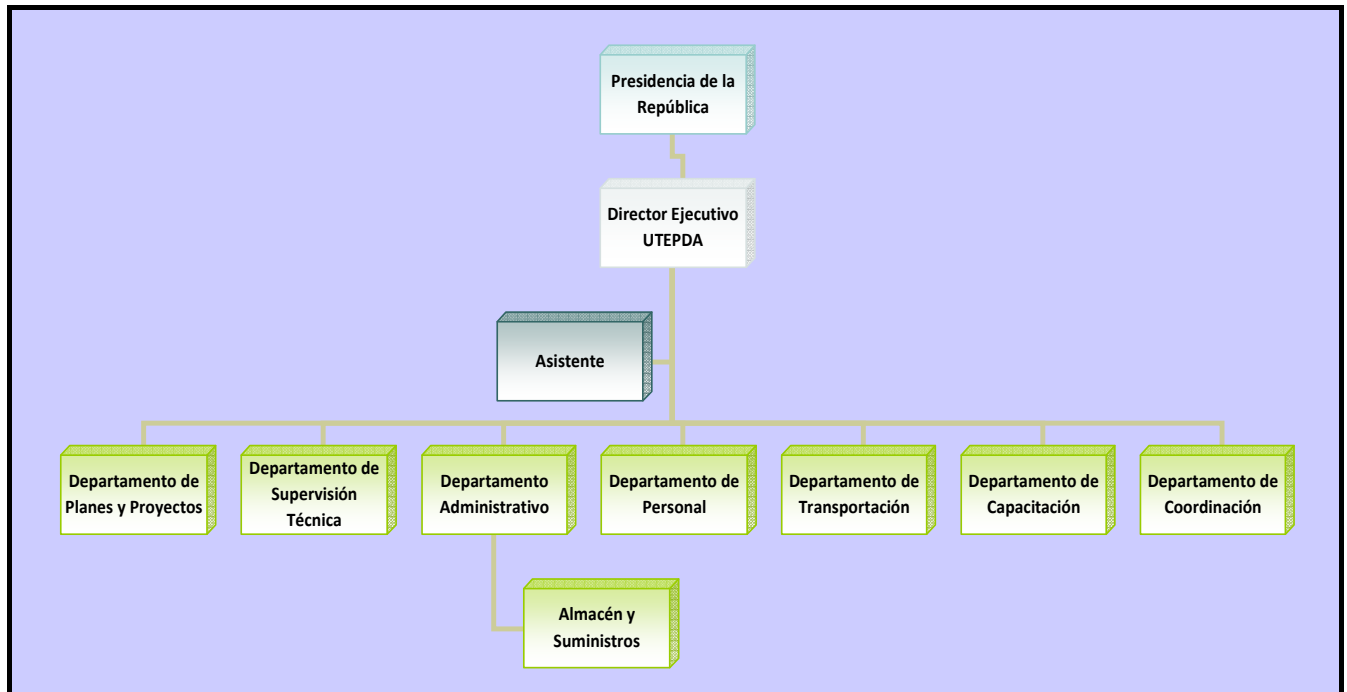
- 1. Gobernabilidad
- 4.2 La estructura de gobernabilidad de la UTEPDA presenta dos características únicas que se describen a continuación.

- 4.3 *Primero*, la creación de la Unidad Coordinadora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal (UCPDA) bajo el Decreto Presidencial No. 10-17, establece el marco estratégico para coordinar y supervisar la implementación de proyectos de reforestación y desarrollo sostenible. El mismo reconoce la multisectorialidad de las actividades forestales/agroforestales de protección y productivas y, de esta manera, asigna dichas responsabilidades al más alto nivel de acuerdo a los mandatos institucionales de los tres ministerios. Es decir, al Ministro Administrativo de la Presidencia, al Ministro de Agricultura y al Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Si bien aún no se han desarrollado los reglamentos que hagan al desempeño o desenvolvimiento de las responsabilidades de la UCPDA, en la práctica dicha Unidad tiene el carácter de un “consejo o comité ministerial”. Por otra parte, el Decreto no especifica el ministerio que presidiría el mismo. En la práctica, esto correspondería al Ministro Administrativo de la Presidencia.
- 4.4 *Segundo*, el Decreto Presidencial No. 10-17 establece que la estructura de la UTEPDA se encuentra conformada por el Viceministro de Producción y Desarrollo Comunitario del MAPRE, el Viceministro de Recursos Forestales del MARENA y el Viceministro de Planificación Sectorial Ministerio de Agricultura (MA). En la práctica, se desprenden dos aspectos que hacen a la estructura organizacionales/institucional de la UTEPDA: (a) a nivel técnico/estratégico, la Unidad cuenta con un “comité técnico” que vela por el buen diseño, desarrollo y ejecución de la cartera de proyectos priorizados con la participación continua de los tres viceministerios, así como por el Director Ejecutivo de la Unidad; y (b) a nivel ejecutivo y operacional, la Unidad cuenta con una estructura característica de una entidad desconcentrada adscrita a una institución de la Administración Central del Estado, con todas las dependencias, técnicas, administrativas y financieras que le permitan su funcionamiento pleno.

2. Estructura Institucional

- 4.5 En el contexto arriba descrito, el GdRD ha dado pasos concretos para el establecimiento de la UTEPDA como institución de carácter permanente. El primer paso ha sido la promulgación del Decreto Presidencial No. 12-17 del 1 de febrero de 2017, el cual designa al Director Ejecutivo de la Unidad. El segundo paso ha sido el desarrollo de la estructura organizacional de la Unidad y su respectiva presentación al Ministerio de la Administración Pública para su consideración y aprobación. La Figura No. IV-1 muestra dicha propuesta. La Figura No. IV-1 a continuación muestra la estructura organizacional inicial propuesta de la UTEPDA.

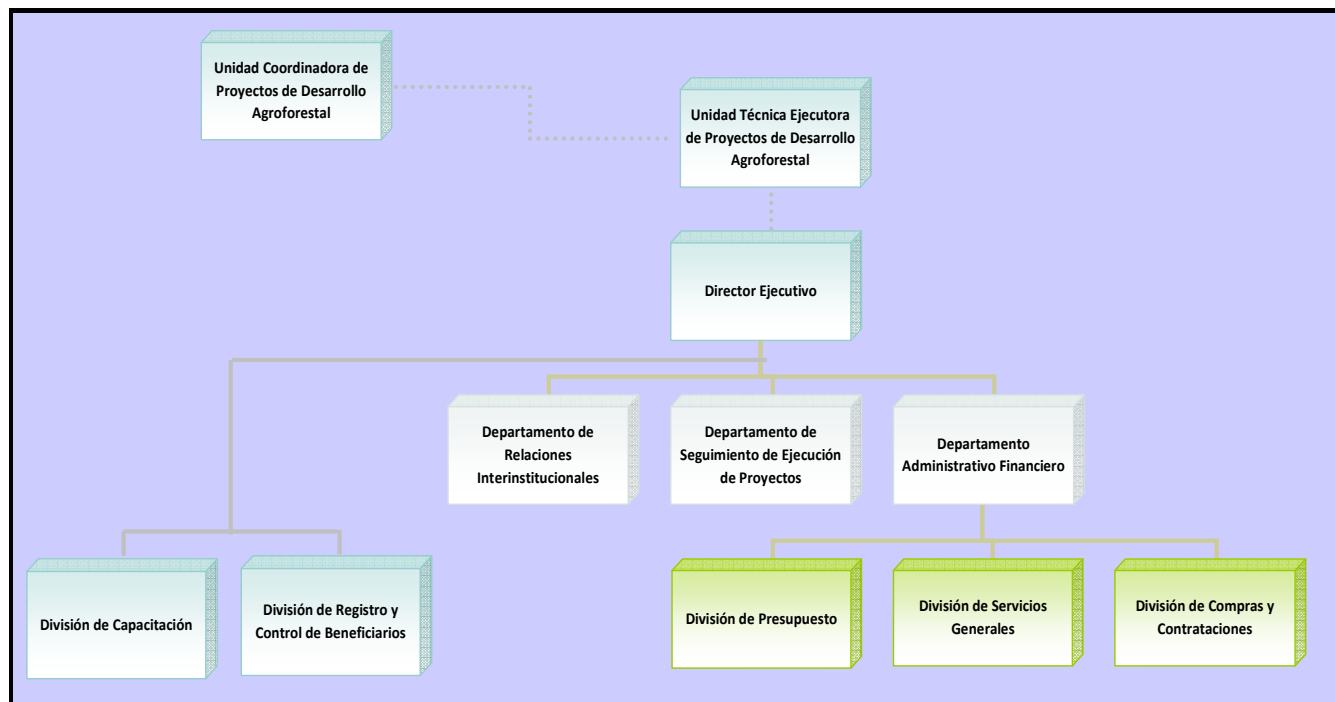
FIGURA NO. IV-1
UNIDAD TÉCNICA DE EJECUCION DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL
ESTRUCTURA ORGNAIZACIONAL PROPUESTA



FUENTE: Unidad Técnica Coordinadora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal.

- 4.6 Dicha estructura mostraba una relación jerárquica directa del Director Ejecutivo de la UTEPDA al Presidente de la República, lo que determinaba una dualidad de reporte y supervisión, ya que el Unidad ha sido conformada con adscripción directa al MAPRE. Asimismo, dicha estructura no reflejaba las funciones de los ministros y viceministros que conforman UCPDA y UTEPDA, tanto desde el punto de vista estratégico como técnico, respectivamente, de acuerdo al Decreto Presidencial No. 10-17. Desde el punto de vista organizacional la misma presentaba características de orden funcional bajo el Director Ejecutivo, tanto en materia de gestión técnica como administrativa.
- 4.7 Bajo Resolución Ministerial No. 01-2017 del 29 de junio de 2017, el Ministerio de la Administración Pública (MAP) aprobó la modificación a la estructura organizacional del MAPRE. A su vez, la misma aprueba la estructura organizacional de las unidades *desconcentradas adscritas al MAPRE*, incluyendo a la UTEPDA, e instruye la correspondiente gestión de los recursos humanos por parte del MAPRE para llenar las vacancias de acuerdo a dicha estructura.
- 4.8 La Figura No. IV-2 a continuación presenta la estructura organizacional oficial de la UTEPDA aprobada por el MAP. Dicho organigrama es el resultado del trabajo conjunto de las autoridades del MAPRE la UTEPDA en coordinación directa y el asesoramiento correspondiente por parte de la Dirección de Diseño Organizacional del MAP.

FIGURA NO. IV-2
UNIDAD TECNICA DE EJECUCION DE PROYECTOS DE DESARROLLO AGROFORESTAL
ESTRUCTURA ORGNAIZACIONAL APROBADA Y VIGENTE



- 4.9 Dicha estructura organizacional responde directamente a los lineamientos contenidos en el Artículo 2 de la Resolución Ministerial No. 01-2017, la cual define para la *UTEPDA, en calidad unidad desconcentrada*, cuatro niveles jerárquicos incluyendo, dirección, departamentos, divisiones y secciones. Por otra parte, la estructura organizacional toma en consideración las responsabilidades de orden estratégico de la Unidad Coordinadora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal a nivel ministerial, así como de la Unidad Técnica Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal con responsabilidades de seguimiento de la ejecución e implementación de los proyectos correspondientes, a nivel de viceministerios y Dirección Ejecutiva.
- 4.10 El Director Ejecutivo es responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos de la Unidad y, de tal manera, de la ejecución eficiente de los proyectos de desarrollo agroforestal, con la coordinación interinstitucional necesaria. Asimismo, dará seguimiento y supervisión del cumplimiento de cada una de las atribuciones y responsabilidades de los departamentos y divisiones que conforman la Unidad (v.gr. la Institución). El Artículo 8 de la Resolución Ministerial establece las siguientes unidades organizativas de la UTEPDA, bajo responsabilidad del Despacho del Director Ejecutivo.
- (a) Departamento de Relaciones Interinstitucionales. Responsable de mantener una efectiva coordinación entre los distintos actores de los proyectos, incluyendo a los “Comités Locales de Coordinación y Ejecución”, a ser establecidos para cada

proyecto con el fin de dar seguimiento continuo a la elaboración de planes, la ejecución física y financiera, la incorporación de aspectos de integración comunitaria, y el control de personal de jornal contratado para los proyectos bajo aval de las comunidades.

- (b) Departamento de Seguimiento de la Ejecución de Proyectos. Responsable del seguimiento de los proyectos de acuerdo a las líneas programáticas y llevar los registros individuales del avance físico y financiero de cada proyecto así como de los beneficiarios de los mismos. Velará por el cumplimiento de las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- (c) Departamento Administrativo Financiero. Responsable de la gestión y ejecución adecuada de los recursos administrativos y financieros de la Unidad, tomando en cuenta estándares y parámetros de eficiencia, transparencia y control. Abarca a tres divisiones incluyendo:
 - (i) División de Presupuesto. Responsable de la elaboración, coordinación y formulación del presupuesto, así como del control de la ejecución presupuestaria, de acuerdo a las normativas nacionales vigentes.
 - (ii) División de Servicios Generales. Responsable de garantizar el buen estado e higiene de la planta física, equipos y mobiliario de la Unidad, así como proporcionar adecuados servicios de transporte y el suministro y control de materiales.
 - (iii) División de Compras y Contrataciones. Responsable de la administración de las adquisiciones de bienes, servicios y la contratación de obras que sean requeridos por la Unidad y los proyectos, en cumplimiento con la Ley de Compras y Contrataciones de Bienes, Obras, Servicios y Concesiones.
- (d) División de Capacitación. Responsable de la formulación de planes de capacitación dirigidos a la concientización de las poblaciones beneficiarias de los proyectos sobre los aspectos y beneficios ambientales, sociales y económicos de las actividades agroforestales, así como la capacitación de los potenciales beneficiarios sobre prácticas de conservación y producción sostenible.
- (e) División de Registro y Control de Beneficiarios. Responsable del trabajo directo con las comunidades, la identificación de los grupos de beneficiarios de los distintos proyectos, y las relaciones y apoyo con/a las poblaciones locales en el marco de la implementación de los proyectos y actividades sociales complementarias.

4.11 Indudablemente, dicha estructura, una vez consolidada, corresponde a una institución

pública formal con todos los elementos, funciones, características y capacidades que le permitirán una gestión financiera y técnica independiente de los recursos que le sean asignados, tanto para propósitos de inversión como de administración.

3. Personal Actual

- 4.12 Debido a que la estructura organizacional de la UTEPA ha sido recientemente aprobada oficialmente por el MAP, su presupuesto 2017 ha sido inscrito como parte de la estructura programática del MAPRE, lo que ha permitido la contratación inicial del personal base. A la fecha de la presente evaluación, la UTEPA contaba con un total de 32 funcionarios contratados con carácter permanente o por designación, y que hoy se constituyen en el pilar inicial para la conformación plena de la Institución. En particular: (a) 3 funcionarios en la Dirección Ejecutiva; (b) 3 funcionarios en capacitación; (c) 10 funcionarios de administración y finanzas; (d) 3 funcionarios en transportación; (e) 4 funcionarios en planes y proyectos; (f) 4 funcionarios en coordinación institucional; y (g) 6-7 representantes o técnicos asignados a la ejecución de cada uno de los proyectos agroforestales ya identificados.

V. BASE METODOLOGICA DE LA EVALUACION INSTITUCIONAL

- 5.1 El presente análisis institucional se llevó a cabo tomando en cuenta siete sistemas tradicionales que hacen a la capacidad institucional en materia fiduciaria de un organismo público, y que a través de los mismos se determina la presencia y nivel de desarrollo de la institución en materia de gestión, procedimental, organización, personal, infraestructura, equipamiento, materiales, sistemas de información y otros. El análisis permite determinar capacidad de cumplimiento por parte del organismo ejecutor con los requisitos del BID, principalmente en materia de responsabilidad fiduciaria y, específicamente, de gestión administrativa y financiera, adquisiciones, control interno y auditoría externa.
- 5.2 Los siete componentes se agrupan en tres áreas que se describen a continuación.

A. Capacidad de Programación y Organización (CPO)

- 5.3 Representa la capacidad institucional para llevar a cabo los procesos de planificación, y la correspondiente asignación de recursos para la ejecución de las actividades establecidas para el logro de los objetivos institucionales. Comprende dos sistemas:
- (a) Sistema de Programación de Actividades (SPA). Establece la capacidad de planificación de la institución y de traducir la misma en objetivos y planes estratégicos, así como tareas concretas a ejecutar para el logro de resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo. Incluye la capacidad de traducir dichos planes en procesos de programación de recursos físicos y

presupuestarios.

- (b) Sistema de Organización Administrativa (SOA). Establece las características o estructura organizacional, incluyendo la distribución de los recursos para atender las necesidades de la institución en materia de, entre otras, programación, ejecución y control, para llevar a cabo las actividades que garanticen el logro de los objetivos institucionales.

B. Capacidad de Ejecución (CE)

5.4 Representa la capacidad de la institución para llevar a cabo las actividades programadas, y alcanzar los resultados esperados de acuerdo al plan y objetivos institucionales estratégicos. Comprende tres sistemas:

- (a) Sistema de Administración de Personal (SAP). Establece la existencia de normas y procedimientos relacionados a la búsqueda, selección, contratación, desarrollo, inducción y evaluación de los recursos humanos de la institución, así como las estructuras de incentivos, remuneración y retiro, entre otros.
- (b) Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS). Establece la existencia de normas y procedimientos técnicos y administrativos relativos a la gestión y control de los bienes y servicios, desde la solicitud hasta la disposición final de los mismos. De esta manera, abarca: (i) los procesos de adquisiciones incluyendo la requisición, autorización, cotización, y compra y/o contratación de bienes, servicios y obras; y (ii) la administración, control, salvaguarda y baja de los bienes y obras y, en general, de los activos institucionales.
- (c) Sistema de Administración Financiera (SAF). Establece la existencia de normas, procedimientos y sistemas que hagan a la administración de los recursos financieros de la institución abarcando los sistemas presupuestarios, contables, de tesorería y otros, incluyendo la operatividad e integración de los sistemas y mecanismos de registros.

C. Capacidad de Control (CC)

5.5 Representa la capacidad de la institución de generar eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos que le son asignados, así como de generar y dotar de información confiable y precisa sobre la administración de los mismos, y rendir cuentas oportunas sobre los resultados de la gestión.

- (a) Sistema de Control Interno (SCI). Establece la existencia de una administración basada en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional, la capacidad de generar información oportuna y confiable sobre su gestión, y de cumplir con las normas, leyes y regulaciones que

hacen al manejo de los recursos del Estado.

- (b) Sistema de Control Externo (SCE). Hace a la contratación de auditorías independientes e imparciales para examinar las operaciones o actividades ya realizadas por la institución, a fin de calificar la eficacia de los sistemas de administración y control interno, dar constancia de la confiabilidad de los registros contables y operativos, y la razonabilidad de los estados financieros.

- 5.6 Cabe notar que por su reciente creación, la UTEPDA depende en gran parte del apoyo y gestión administrativa y financiera del MAPRE en sus distintas dependencias internas. De tal manera, el presente análisis pretende reflejar una situación dinámica bajo la cual la Unidad vaya evolucionando de manera gradual en su potestad, responsabilidades y capacidad administrativas y, a su vez, de manera paulatina vaya dejando de depender de los servicios del MAPRE. De tal manera, el presente análisis se concentra también en las capacidades y fortalezas del MAPRE en materia fiduciaria las cuales puedan ser transferidas gradualmente bajo un esquema estructura de apoyo, asistencia y procedimental.

VI. EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

A. Sistema de Programación de Actividades (SPA)

- 6.1 Las actividades de la UTEPDA en sus primeros meses de operación en 2017 han estado concentradas principalmente en la planificación, ejecución y coordinación de los proyectos agroforestales ya priorizados y que se han llevado a cabo sobre la base de una estructura institucional que asigna las responsabilidades específicas de los componentes a cada organismo de acuerdo a su mandato, funciones y experiencia y, de esta manera, manteniendo independencia entre las acciones netamente agroforestales (MA), las de conservación (MARENA), y de guía estratégica/coordinación (MAPRE).
- 6.2 Las funciones de lo que representa un “Comité Técnico” realizadas por los tres viceministerios y la Dirección Ejecutiva de la UTEPDA, han sido fundamentales para asegurar la consistencia estratégica de las actividades, la complementariedad de las acciones de cada organismo como parte de los proyectos integrales de desarrollo agroforestal, y el monitoreo y seguimiento correspondiente. Los recursos de inversión del MAPRE, sumado a los esfuerzos presupuestarios e institucionales del MA y MARENA han permitido la presencia permanente de funcionarios de cada uno de los tres organismos en los sitios de los proyectos, para proveer el soporte y la guía técnica necesaria. Asimismo, la presencia de representantes de la UEPDA ha permitido la supervisión permanente de las acciones de inversión de cada proyecto así como la coordinación institucional a nivel local.
- 6.3 Cabe notar que el actual Departamento de Seguimiento de la Ejecución de Proyectos

conjuntamente con el Departamento Administrativo Financiero de la Unidad y, bajo el liderazgo del Director Ejecutivo y en conjunción con el Viceministro de Producción y Desarrollo Comunitario, concentran hoy sus funciones en la ejecución física y financiera de seis proyectos y la preparación de la séptima iniciativa de inversión, todos los cuales forman parte del Programa propuesto para financiamiento al Banco y que hoy son financiados de manera inicial con recursos del Presupuesto General de la Nación asignados al MAPRE y con la transferencia de recursos al MA y MARENA para la ejecución de actividades sectoriales de desarrollo agroforestal y protección, respectivamente.

- 6.4 Asimismo, la UTEPDA ha trabajado de manera directa con el MAPRE en la introducción del programa de inversión 2017 en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD), bajo la estructura programática del Ministerio mientras se gestionaba la estructura programática de la Unidad ante el MH. La Unidad ha contado con el apoyo de la Dirección de Planificación y Desarrollo del MAPRE y así como del Viceministerio Administrativo y Financiero.
- 6.5 Dada la reciente creación de la UTEPDA y la actual dependencia en los sistemas de planificación, administrativos y de gestión financiera, aún no se ha avanzado en el desarrollo de un plan estratégico institucional y plan operativo anual propio de la Unidad. Con la reciente aprobación de la estructura programática de la UTEPDA por parte de la Dirección Nacional de Presupuesto (DIGEPRES) del MH, la Institución se encontrará en condiciones de llevar a cabo la formulación de su Plan Operativo Anual (POA) y presupuesto operativo y de inversión (gasto de capital) como parte del Capítulo “Ministerio Administrativo de la Presidencia” y del Programa “Apoyo al Desarrollo Provincial del MAPRE”.
- 6.6 Al respecto, cabe notar los siguientes aspectos y capacidades que el MAPRE podrá aportar a la UTEPDA a través de la Dirección de Planificación y Desarrollo: (a) el desarrollo del Plan Estratégico Institucional (PEI) de acuerdo a las líneas estratégicas específicas y pilares de desarrollo de la Unidad y de acuerdo a los procedimientos y metodología del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), el desarrollo del POA, consistente con el PEI, sobre la base de un proceso estructurado de planificación y programación de actividades y como insumo al proceso de formulación presupuestaria, y la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación y reportes.

B. Sistema de Organización Administrativa (SOA)

- 6.7 De acuerdo a lo establecido en el Capítulo IV del presente informe, la UTEPDA se ha venido consolidando como una institución de carácter permanente, respaldada por el Decreto Presidencial No. 10-17, y como institución desconcentrada adscrita al MAPRE. Más aún su conformación y, en última instancia, el diseño de sus estructura organizacional se ha dado en un marco pleno de colaboración por parte del MAP, que

ha dado al aprobación final del organigrama institucional en base a Resolución Ministerial No. 01-2017. El mismo sin duda consolida los pilares organizacionales y habilita oficialmente a la UTEPDA para la gestión de sus recursos humanos, en concordancia con el MAPRE.

- 6.8 Según se indica anteriormente, la estructura organizacional aprobada, presenta un carácter funcional con una delimitación de las funciones administrativas y de gestión financiera, relaciones interinstitucionales, y de gestión técnica de proyectos incluyendo responsabilidades técnicas relacionadas de capacitación y control de beneficiarios.
- 6.9 Por otra parte, cabe notar que en fecha 21 de febrero de 2017, la Dirección Nacional de Impuestos Internos (DNII) del Ministerio de Hacienda (MH) asignó a la UTEPDA de manera oficial el Número Nacional de Registro de Contribuyentes con el que la Unidad quedó formalmente inscrita y habilitada como agente de retención del impuesto sobre la renta de funcionarios y proveedores, aspecto fundamental para su administración y desempeño de sus funciones en le marco de las normativas nacionales vigentes.
- 6.10 Cabe notar que esta representa una primera estructura institucional de la Unidad, la cual irá evolucionando de manera paralela y en apoyo al crecimiento gradual de sus operaciones. En este contexto, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos inmediatos: (a) la necesidad de consolidar una División Financiera con las funciones correspondientes de presupuesto, contabilidad y tesorería (v.gr. no solo de presupuesto); (b) consolidar un Departamento de Gestión de Proyectos, incluyendo ejecución y seguimiento, así como responsabilidades de planificación; y (c) consolidar las funciones de gestión y mantenimiento de activos, prestación de servicios corporativos y otros en la División de Servicios Generales. Se debe resaltar la acertada decisión de mantener las funciones de adquisiciones bajo una División de Compras y Contrataciones con dedicación exclusiva a dichas responsabilidades.

C. Sistema de Administración de Personal (SAP)

- 6.11 Dado que tanto la estructura organizacional de la UTEPA como la estructura programática son de reciente aprobación por parte del MAP y el MH, respectivamente, las contrataciones de personal durante el primer semestre de 2017 por parte de la Unidad se han llevado a cabo como parte de la estructura programática y procedimientos internos del MAPRE. A la fecha se cuenta con un total de 32 funcionarios contratados con carácter permanente o por designación, y hoy constituyen en el pilar inicial para la conformación plena de la Institución. En particular: (a) 3 funcionarios en la Dirección Ejecutiva; (b) 3 funcionarios en capacitación; (c) 10 funcionarios de administración y finanzas; (d) 3 funcionarios en transportación; € 4 funcionarios en planes y proyectos; (f) 4 funcionarios en coordinación institucional; y (g) 6-7 representantes o técnicos asignados a la ejecución de cada uno de los proyectos agroforestales ya identificados.

- 6.12 En este contexto, cabe notar que la administración del personal de la UTEPDA es hoy responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos del MAPRE, la cual lleva a cabo dichas funciones en pleno cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en la “Ley de Función Pública” (Ley No. 41-08) del 16 de enero de 2008, que regula las relaciones de trabajo para el desempeño de las responsabilidades de los funcionarios del Estado. Asimismo, la Dirección de Recursos Humanos se encuentra efectivamente equipada con instrumentos de gestión de personal los cuales son aplicados en procesos específicos como, entre otros, el Manual de Inducción, a lo que se suma la presencia de un sólido Código de Ética Institucional. Por otra parte, el MAPRE se ha caracterizado por una adecuada estabilidad laboral, producto de una cultura institucional que se plasma a las unidades desconcentradas y entidades adscritas al Ministerio. En este contexto, el apoyo del MAPRE al proceso de contratación de personal permanente de la Unidad ha sido fundamental en el establecimiento de las bases institucionales iniciales.
- 6.13 No obstante, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: (a) que la contratación inicial de personal de la UTEPDA se dio sobre la base del organigrama inicial presentado en la Figura No. IV-1 y no así al recientemente aprobado (Figura No. IV-2), hecho que se justificó por la necesidad de dar respuesta inmediata a las necesidades de personal para dar inicio a la ejecución de los seis proyectos agroforestales iniciales, en coordinación con el MAPRE, MARENA y MA; (b) un porcentaje elevado de los 32 funcionarios corresponde a personal de apoyo logístico y administrativo; (c) en base al punto anterior, las contrataciones se han dado en un marco que consideraba el apoyo pleno en materia fiduciaria y administrativa por parte del MAPRE en lo que hace a la gestión administrativa, financiera y de compras y contrataciones, entre otras; y (d) al no contarse con una estructura organizacional oficialmente refrendada por el MAP, no se tenían los elementos necesarios para el diseño e implementación de un plan de contrataciones de personal que de respuesta a las necesidades institucionales sobre la base de su mandato, funciones y estrategia, y a su vez tomando en cuenta una reducción gradual de la dependencia de la Unidad a los servicios provistos por las dependencias administrativas del MAPRE, incluyendo, entre otras, al Viceministerio Administrativo y Financiero y la Dirección de Planificación y Desarrollo.
- 6.14 A la fecha, se cuentan con un marco favorable sostenido por el MAP en lo que hace a la estructura organizacional y por el MH en lo que respecta a la estructura programática de la UTEPDA para iniciar un proceso ordenado de planificación y contratación de recursos humanos, el cual podrá llevarse a cabo con el apoyo directo de la Dirección de Recursos Humanos del MAPRE.

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

- 6.15 A la fecha, la totalidad de las compras de bienes incluyendo equipo informático, mobiliario y vehículos asignados por el MAPRE a la UTEPDA han sido llevados a cabo por la Dirección de Compras y Contrataciones del Viceministerio Administrativo y

Financiero, cumpliendo plenamente con el marco normativo y procedimental contenido en la “Ley de Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones” (Ley No. 340-06) del 18 de agosto de 2006.

- 6.16 Asimismo, tanto el mantenimiento como la salvaguarda de dichos activos corresponde a la Dirección de Ingeniería y Servicios Generales, así como la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación del MAPRE. En lo que respecta a la flota de vehículos asignados a la Unidad, la programación de la utilización de los mismos corresponde al Departamento de Transportación de la UTEPDA. No obstante, todo gasto u obligación incurrida por la Unidad en su uso, se encuentra bajo la responsabilidad del MAPRE, incluyendo la asignación de los combustibles.
- 6.17 En calidad de institución desconcentrada y, bajo la legislación nacional, el UTEPDA cuenta hoy con las bases para la conformación y consolidación su patrimonio propio, el cual pueda ser administrado por la División de Servicios Generales, y contabilizado por el Departamento Administrativo Financiero (y eventualmente por una División de Contabilidad) en un balance financiero. Para tal efecto, se deberá acordar un plan de transferencia de activos por parte del MAPRE, así como la integración al balance de la Unidad de los nuevos activos que sean adquiridos como parte de las operaciones y administración de la Institución.

E. Sistema de Administración Financiera (SAF)

- 6.18 Dado que los recursos financieros ejecutados por la UTEPDA corresponden plenamente al presupuesto de inversión del MAPRE y, por la carencia de una estructura programática propia, la administración presupuestaria, contable y de tesorería ha correspondido plenamente a las dependencias internas del Viceministerio Administrativo y Financiero del Ministerio. A la fecha de la presente evaluación, la Unidad aún no contaba con el acceso al Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) por lo que la totalidad de operaciones de pagos por cheque y transferencias presupuestarias las realiza el MAPRE, incluyendo de los recursos hoy asignados al MA y MARENA en el marco de ejecución de los proyectos de inversión agroforestal ya iniciados.
- 6.19 Es preciso indicar que el apoyo de gestión financiera del MAPRE a la Unidad se realiza de manera dedicada y en cumplimiento pleno de las normativas nacionales incluyendo la formulación y ejecución presupuestaria de acuerdo a: (a) la Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público (Ley No. 423-06); (b) las directrices de formulación presupuestaria emitidas anualmente por el MH, a través de la DIGEPRES; (c) las circulares específicas con lineamientos complementarios y techos presupuestarios del MH; y (d) la normas y lineamientos contenidos en el SIGEF. En materia de contabilidad y tesorería, el Viceministerio Administrativo y Financiero se rige plenamente bajo las “Normas de Contabilidad Aplicables al Sector Público” y las “Normas Generales de Valuación y Presentación de la Información Contable Aplicables al Sector Público”, así

como las normativas del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado (SIAFE) y los correspondientes lineamientos del SIGEF. Asimismo, al igual que la administración presupuestaria, el sistema contable utiliza el “Manual de Clasificadores Presupuestarios del Sector Público” para el establecimiento de la estructura programática y de cuentas contables de MAPRE. En materia de tesorería, el MAPRE lleva a cabo la custodia de los fondos de acuerdo a las normativas nacionales, y como se menciona arriba, la emisión de pagos vía cheque o transferencia electrónica a través del SIGEF en lo correspondiente a la Cuenta Unica del Tesoro (CUT) y por cheque para la gestión de pagos de la cuenta propia de la Presidencia, la cual se lleva a cabo en el sistema interno AVACOMP.

- 6.20 Sin duda, la aprobación de la estructura programática de la UTEPDA por parte del MH constituye un hito importante hacia el proceso de desarrollo y consolidación de los mecanismos y herramientas de gestión financiera integrada, la cual podrá venir seguida de la implementación del SIGEF. No obstante, estos pasos deberán darse como parte de un proceso planificado y estructurado de transferencia gradual de funciones del MAPRE al la UTEPDA, tomando en cuenta además el desarrollo de procedimientos institucionales de gestión financiera así como la incorporación de personal capacitado adicional en esta área.

F. Sistema de Control Interno (SCI)

- 6.21 La gestión de los recursos por parte del MAPRE, incluyendo los asignados a las actividades de la UETPDA , son sujetos a:

- (a) Control interno posterior, en cumplimiento con la legislación nacional y, en particular, las normas establecidas en el Decreto Presidencial No. 121-01, el cual establece que dichas responsabilidades corresponden a la Contraloría General de la República (CGR), a través del establecimiento de las Unidades de Auditoría Interna en las instituciones del GdRD, siendo este el caso del MAPRE. Las funciones de la misma se rigen bajo las normas y lineamientos contenidos en la Ley No. 10-07 "Que Instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República" y su "Reglamento de Aplicación" No. 491-07. La misma realiza sus funciones bajo los lineamientos de control interno posterior aplicados por la Dirección de Contabilidad Gubernamental de la CGR en el marco de dicha Ley, así como del funcionamiento del Sistema de Unidades de Auditoría Interna (SUAI). Dichas funciones corresponden principalmente al control de los procesos de, entre otros, compras y contrataciones y revisión de los registros de respaldo de gastos, pagos y otras transacciones presupuestarias y contables. Su concentración radica en la revisión de controles internos relacionados a la presencia de procesos, documentos de respaldo, registros, firmas y otros como soporte a las distintas transacciones presupuestarias/financieras (pagos) de la Institución, velando así por la transparencia y administración efectiva de dichos procesos y expedientes.

- (b) Control interno previo, bajo responsabilidad de la Dirección de Control Interno del Viceministerio Administrativo y Financiero, la cual, entre otras, lleva a cabo la revisión de la totalidad de expedientes de compras y contrataciones y pagos, incluyendo la verificación del ambiente de control necesario (procedimientos y autorizaciones) relacionados a los procesos presupuestarios, contables y de tesorería, los cuales sostienen los procesos de pagos. Asimismo, la Dirección viene liderando el proceso de implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) de acuerdo a los lineamientos de la CGR en lo referente al ambiente de control, valoración y administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y más adelante, de monitoreo.

- 6.22 Sobre la base de experiencias anteriores, se estima que la instalación de una Unidad de Auditoría Interna por parte de la CGR en la UTEPDA podrá tomar un tiempo y estará sujeta a la consolidación de las funciones de presupuesto, contabilidad y tesorería— incluyendo al sistema de pagos—, la adopción plena del SIGEF, y la implementación de los procedimientos administrativos y de control interno. De tal manera y, al igual que las funciones administrativas y de gestión financiera, la Unidad y el MAPRE deberán definir un plan que contenga metas concretas de transferencia de funciones fiduciarias, sobre la base de un plan de desarrollo y fortalecimiento institucional de la UTEPDA.

G. Sistema de Control Externo (SCE)

- 6.23 Si bien la presente evaluación no cuenta con los informes de auditoría externa del MAPRE, se ha tomado conocimiento que el Ministerio ha sido sujeto a las mismas en el marco de La Ley No. 10-04 "De la Cámara de Cuentas de la República Dominicana" del 20 de enero de 2004. La misma establece a dicha Institución como órgano superior de control externo del Estado Dominicano responsable de, entre otros, llevar a cabo la auditoría externa financiera, de gestión, estudios e investigaciones especiales a los organismos públicos del país--y entes que reciben o manejan recursos del Estado--, en base a normas nacionales de control externo posterior. En el caso del MAPRE, bajo contratación directa por parte de la Cámara de Cuentas, dichas auditorías han sido llevadas a cabo por auditores externos independientes, contándose con opiniones sin reservas en todos los casos.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

- 7.1 *Alcance del informe.* El presente documento de análisis institucional toma en cuenta una serie de factores que hoy hacen a la gobernabilidad del sector público en materia agroforestal, incluyendo la institucionalidad actual del sector, así como la capacidad actual del GdRD para ejecutar un extensivo plan de inversiones, en un contexto

coyuntural, en el cual el Gobierno ha determinado al sector agroforestal productivo y forestal de protección, como pilares de desarrollo local, de protección de los recursos naturales, y de sostenibilidad de las actividades socioeconómicas en el mediano y largo plazo en zonas y cuencas hidrográficas prioritarias y en situación de riesgo.

- 7.2 En dicho contexto, el presente informe contiene un análisis institucional de la UEPDA el cual toma en cuenta dos factores fundamentales. *Primero*, la reciente creación legal de la Unidad como institución permanente, así como la muy reciente aprobación de su estructura organizacional y estructura programática. *Segundo*, la dependencia a la fecha por parte de la Unidad en las capacidades y servicios del MAPRE en lo que hace a, entre otros, la planificación, la gestión financiera, las compras y contrataciones, y la provisión de servicios generales. Sobre esta base, se consideran tanto las capacidades fiduciarias del MAPRE como medio de apoyo y transferencia de conocimiento, experiencia y sistemas a la UTEPDA como institución desconcentrada, y tomando en cuenta siete aspectos principales que hacen a la capacidad fiduciaria de una institución pública incluyendo la programación, la organización administrativa, la gestión de personal, la administración de bienes y servicios, la gestión financiera y los sistemas de control interno y externo.
- 7.3 *Coyuntura institucional y legal actual.* La Presidencia de la República ha asumido el liderazgo institucional en materia de coordinación y desarrollo del sector agroforestal, el cual ha sido delegado al MAPRE para la ejecución de proyectos y programas de inversión. Precisamente, con la promulgación del Decreto Presidencial No. 10-17 se crea, por un lado, la UEPDA como organismo de carácter permanente adscrito al Ministerio y con dedicación exclusiva al sector agroforestal. La misma comprende una estructura de carácter administrativo, técnico y operativo, a lo que se suma un comité de carácter técnico conformado Viceministro de Producción y Desarrollo Comunitario del MAPRE, el Viceministro de Recursos Forestales del MARENA, el Viceministro de Planificación Sectorial del MA, y el Director Ejecutivo de la Unidad. Desde el punto de vista de gobernabilidad, el Decreto provee un consejo de coordinación estratégico de alto nivel conformado por el Ministro Administrativo de la Presidencia, el Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministro de Agricultura. Este marco precisamente busca un ámbito de coordinación institucional entre los distintos actores del sector, tanto en materia productiva como de protección, así como de liderazgo institucional y sectorial.
- 7.4 *Preparación del Programa.* La preparación y ejecución del Programa se presenta en un momento en el que los esfuerzos del Gobierno y, sobretudo desde la aprobación del Decreto Presidencial No. 10-17, se focalizan en el establecimiento y desarrollo institucional de la UTEPDA, la cual ya cuenta con una estructura administrativa y personal base para su desarrollo, aunque aún sumida dentro de la estructura institucional del MAPRE. Precisamente, sobre la base del liderazgo institucional asumido por la Presidencia de la República en materia del desarrollo del sector agroforestal y delegado al MAPRE para la ejecución de proyectos y programas de

inversión, así como la creación de la UEPDA como organismo desconcentrado adscrito al Ministerio y con dedicación exclusiva al sector agroforestal, *se ha propuesto al Ministerio Administrativo de la Presidencia como Organismo Ejecutor del Programa, a través de la Unidad Ejecutora de Proyectos de Desarrollo Agroforestal.*

- 7.5 *Retos institucionales.* No obstante, de dicha coyuntura o situación, emergen riesgos y/o retos de carácter institucional directamente ligados al potencial de ejecución eficiente y efectiva del Programa en el corto plazo. En particular, en lo referente a: (a) la reciente creación de la Institución, con una planta de personal parcial y en proceso de generación de experiencia de ejecución de programas de inversión y gestión fiduciaria de los mismos; (b) la aún carencia de experiencia por parte del MAPRE y la propia Unidad en la ejecución de proyectos de inversión financiados con recursos del Banco, los cuales conllevan una serie de requerimientos adicionales en materia de planificación, seguimiento, evaluación, gestión técnica, administrativa y financiera, y control; y (c) la magnitud del Programa de inversión propuesto, el cual comprende numerosas actividades de, entre otras, asistencia técnica, fortalecimiento de la gestión local, transferencia tecnológica y desarrollo de infraestructura básica, y que conllevará a un significativo aumento de las responsabilidades administrativas del MAPRE/UTEPDA, especialmente en materia de gestión de las compras y contrataciones y administración financiera incluyendo el sistema de pagos.
- 7.6 *Resultados del análisis institucional.* El presente análisis muestra una coyuntura favorable para la ejecución del Programa a través de la UTEPDA, tanto desde el punto de vista legal y de gobernabilidad, como institucional. Dicha coyuntura presenta un potencial efectivo para el desenvolvimiento de las funciones de inversión y administrativas de la Unidad bajo un mecanismo de apoyo dedicado y de transferencia gradual de conocimiento, experiencia, sistemas y procedimientos por parte del MAPRE a la UTEPDA como entidad desconcentrada del mismo.

A. Recomendaciones

- 7.7 Sobre la base de las recomendaciones contenidas en el informe de gobernabilidad del Programa de junio de 2017 así como el análisis institucional llevado a cabo en la UTEPDA/MAPRE, a continuación se presentan recomendaciones concretas de desarrollo y fortalecimiento institucional que contribuyan, por un lado, al procesos de consolidación de los procesos de gestión interna, así como la ejecución del Programa de Desarrollo Agroforestal.
- 7.8 *Gobernabilidad.* Sobre la base del Decreto No. 11-17, es recomendable que la UCPDA se formalice y consolide como un Consejo de Coordinación Estratégica alto nivel que, entre otros: (a) provea una visión y guía estratégica y de política a la implementación del Programa; vele por el cumplimiento de los objetivos integrales y estratégicos; (b) facilite la coordinación interinstitucional entre los entes responsables del sector; y (c) contribuya a la dotación y la asignación efectiva de los recursos técnicos y financieros

del Programa. Su conformación se mantiene de acuerdo al Decreto correspondiente con el Ministro Administrativo de la Presidencia (quien lo preside), el Ministro de Agricultura y el Ministro del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

- 7.9 Sobre la base del Decreto No. 11-17, se recomienda que el Viceministro de Producción y Desarrollo Comunitario del Ministerio Administrativo de la Presidencia (MAPRE), el Viceministro de Recursos Forestales del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARENA), el Viceministro de Planificación Sectorial Agropecuaria del Ministerio de Agricultura (MA), y la Dirección Ejecutiva de la UTEPDA formalicen sus funciones en el marco de la UTEPDA, como un Comité Técnico. El mismo será responsable de precisamente dar seguimiento continuo a la ejecución de los proyectos, asegurar la dotación efectiva de recursos para su ejecución, dotar medidas correctivas que conlleven al mejoramiento de la gestión e implementación de los proyectos cuando sea necesario, y otras.
- 7.10 *Estructura institucional.* Sobre la base del organigrama institucional aprobado por el MAP bajo Resolución Ministerial No. 006802 del 29 de junio de 2017 (ver Figura II-1 arriba), se recomiendan las siguientes acciones:
- (a) La expansión de las funciones establecidas para el Departamento de Seguimiento a la Ejecución de Proyectos para abarcar: (i) la planificación estratégica y operativa de la Unidad, así como el monitoreo, seguimiento y evaluación institucional; (ii) la ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión; y (iii) el desarrollo institucional.
 - (b) Bajo el Departamento Administrativo y Financiero, la separación de las funciones de gestión financiera (hoy bajo División de Presupuesto) para abarcar el área presupuestaria (formulación y ejecución), área contable y área de tesorería, tomando en cuenta los procedimientos y normas de control interno en materia de segregación de funciones.
 - (c) La consolidación de la totalidad de actividades de administración y salvaguarda de activos, entre otros bajo la División de Servicios Generales.
- 7.11 Por otra parte, se requiere de una definición de la estructura y los canales jerárquicos entre la División de Capacitación, la División de Registro y Control de Beneficiarios, con el resto de los departamentos en el marco de la nueva estructura de la UTEPA.
- 7.12 *Ejecución y fortalecimiento institucional.* Se recomienda que se lleven a cabo las siguientes acciones que contribuyan al desarrollo y consolidación gradual de la capacidad institucional de la Unidad, especialmente en materia administrativa y fiduciaria:
- (a) La contratación de personal adicional, sea con recursos de cooperación técnica,

nacionales o con cargo retroactivo del Préstamo del BID que refuerce la capacidad y personal existente. Se recomienda, como mínimo:

- (i) Especialista en Planificación, Monitoreo y Evaluación, con conocimiento de sólido del manejo de herramientas de gestión del Programa incluyendo, entre otros, Matriz de Resultados (MdR), Plan de Ejecución del Programa (PEP), POA, Plan de Adquisiciones (PA), matrices de gestión de riesgos, así como el desarrollo de reportes de ejecución física y financiera en el marco el sistema PMR del Banco.
- (ii) Especialista Financiero, con amplia experiencia en gestión financiera pública integrada en República Dominicana y conocimiento y preferentemente, experiencia de gestión fiduciaria/financiera de proyectos financiados con recursos del BID.
- (iii) Especialista de Adquisiciones, con amplia experiencia en gestión de compras y contrataciones públicas en la República Dominicana, y preferentemente con conocimiento y experiencia de las políticas de adquisiciones del BID.
- (iv) Especialista en Gestión Ambiental y Social, con amplia experiencia en proyectos financiados por el Banco en la Región y preferiblemente en República Dominicana, incluyendo experiencia en el manejo de las herramientas de Planes de Gestión Ambiental y Social (PGAS) del BID.
- (v) Especialistas Técnicos de contribuyan al Director Ejecutivo de la UTEPDA en la coordinación de los distintos componentes técnicos del Programa.

Asimismo, se recomienda la contratación de un consultor externo especialista en desarrollo institucional.

- (b) El desarrollo de los siguientes manuales de normas y procedimientos, que reflejen la estructura, objetivos y alcance de las funciones de la Unidad, incluyendo: (i) Manual de Organización y Funciones, de acuerdo a los lineamientos del MAP y en concordancia con la Dirección Planificación y Desarrollo del MAPRE; (ii) Manual de Descripción de Puestos; (iii) Manual de Gestión de Personal en concordancia con la Dirección de Recursos Humanos del MAPRE; (iv) Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación; (v) Manual de Administración Financiera Integrada, incluyendo flujogramas de procesos y control, de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Hacienda y en concordancia con el Viceministerio Administrativo y Financiero del MAPRE; (vi) Manual de Compras y Contrataciones, incluyendo flujogramas de procesos, de acuerdo las características institucionales de la Unidad sobre la base de los lineamientos contenidos en la Ley No. 340 y estableciendo los lineamientos para

su adaptación a normas y regulaciones de organismos externos de financiamiento; y (vii) Guía de Control y Revisión, incluyendo las acciones en el marco de NOBACI. Es recomendable que la Unidad cuente con el apoyo directo de la Dirección de Planificación y Desarrollo en todo este proceso.

- (c) La provisión del equipamiento, conectividad y capacidad de procesamiento necesario para la implementación y puesta en marcha del SIGEF en la unidad, incluyendo la plataforma de Unidades Ejecutoras de Proyectos de Financiamiento Externo (UEPEX) para la administración de los recursos financieros incluyendo los provenientes del Préstamo. Esto en concordancia con la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG) y DIGEPRES del MH y el Viceministerio Administrativo y Financiero del MAPRE para el establecimiento de los protocolos de acceso, control, uso y consulta. Esto tomando en cuenta la reciente aprobación de la estructura programática de la UTEPDA por parte del MH.
- (d) La provisión del espacio físico necesario que permita el efectivo desenvolvimiento de las funciones del personal de la Unidad (existente y contratado), así como de los espacios necesarios para el archivo y salvaguarda de los documentos y expedientes del Programa.
- (e) Asimismo, se podrá considerar la implementación de un sistema paralelo al SIGEF de gestión administrativa y financiera integrada (v.gr. de Planificación de Recursos Empresariales—ERP por su sigla en inglés--), como herramienta técnica y costo-efectiva con capacidad de integración de módulos varios de planificación (Plan Estratégico Institucional--PEI—y Plan Operativo Anual—POA--), administración financiera (presupuesto, contabilidad, tesorería), activos fijos, compras y contrataciones, almacén, y recursos humanos (v.gr. personal y nómina). Estas acciones añadirán valor y complementarían de manera efectiva el uso del SIGEF por parte de la Unidad, incluyendo la capacidad de emisión de reportes periódicos y estados financieros.
- (f) El desarrollo de un plan global de capacitación y entrenamiento para el personal de la Unidad en concordancia con el Banco, con alcance a la gestión y control de proyectos financiados con recursos externos y del BID en particular, en materia de gestión, uso y actualización de las herramientas de planificación, políticas y procedimientos de gestión financiera, políticas y procedimientos de adquisiciones y control fiduciario.
- (g) El diseño e implementación de un sistema moderno y efectivo de gestión de programas de inversión que permita la administración, control, seguimiento y evaluación las distintas iniciativas/proyectos de la Unidad, tanto desde el punto de vista financiero como físico. Por las características de los proyectos agroforestales incluyendo su dimensión y distribución geográfica, se recomienda

que dicho sistema cuente con la capacidad de integración modular con un sistema de información geográfica (SIG), con las capacidades necesarias de georeferenciación y manejo y acceso en línea. Dicho sistema operará de manera paralela a la plataforma del Sistema de Gestión Gubernamental (SIGOB) del MAPRE.

- 7.13 Por las características institucionales por la que fue creada la UTEPDA, así como su estructura organizacional, se recomienda que la totalidad de acciones de gestión de proyectos, administración, gestión financiera y control incluyendo las Programa DR-L1120 sean transversalizados en la UTEPDA y, de esta manera, no se generen estructuras internas independientes para la gestión del Programa. No obstante, como parte del Manual de Operaciones del Programa (MOP), deberán establecerse las funciones, responsabilidades, procesos y reportes estrictamente pertinentes al Programa, incluyendo la dedicación del personal institucional al mismo. Al respecto, el MOP deberá definir claramente los roles y responsabilidades en lo que hace a la coordinación con el Banco en materia fiduciaria incluyendo el seguimiento financiero, la generación de estados financieros y el mantenimiento de un ambiente de control adecuado en materia administrativa, adquisiciones y gestión financiera.
- 7.14 En materia de gestión de los recursos humanos, es recomendable que estas funciones inicialmente queden como parte del apoyo institucional del MAPRE a la UTEPDA y vayan siendo transferidas de manera gradual. De tal manera, las contrataciones de personal podrán continuar su curso actual en el Ministerio mientras se consolida la estructura programática, la inscripción del presupuesto de la Unidad y la transferencia de la planilla de la UTEPDA que hoy se forma parte integral del MAPRE. De llevarse a cabo la contratación inmediata de consultores, se recomienda el apoyo del MAPRE a través de la Dirección de Compras y Contrataciones.
- 7.15 Para propósitos de la ejecución del Préstamo, y en acuerdo con el BID, se recomienda la adopción de los sistemas nacionales de gestión financiera del país, así como de las normas de compras y contrataciones del Banco, en concordancia con el cumplimiento de los requerimientos contenidos en la Ley No. 340-06.
- 7.16 Finalmente, se recomienda el desarrollo del MOP el cual constituya el instrumento básico de lineamientos, normas y procedimientos del “Programa de Desarrollo Agroforestal Sostenible” (DR-L1120), así como los mecanismos de ejecución del mismo. Sobre la base de las recomendaciones anteriores, el documento deberá establecer las políticas generales y los términos y condiciones aplicables a las actividades del Programa, en cumplimiento con el Contrato de Préstamo a ser firmado entre el BID y el GdRD. En particular: (a) establecer la estructura organizacional y el correspondiente mecanismo de ejecución de la Programa; (b) delimitar las actividades y responsabilidades de los distintos actores del Programa incluyendo la delegación efectiva de funciones y responsabilidades entre el MAPRE y la UEPDA; (c) establecer las principales áreas de trabajo que contribuyan a una ejecución efectiva, eficiente y

transparente del Programa y el correspondiente logro de los objetivos de los mismo, en particular, en materia de planificación, implementación, seguimiento, evaluación, administración financiera, adquisiciones y gestión técnica, según lo recomendado en el presente informe; (d) definir las relaciones entre los distintos actores del Programa; (f) establecer las acciones de mitigación de riesgos administrativos y de gestión técnica, operativa y financiera; y (g) el mapeo de los principales procesos fiduciarios y técnicos, incluyendo los niveles de autorización, revisión y control.