

ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES – REPÚBLICA DOMINICANA

Informe Final

Descripción breve

Este documento presenta los resultados de la evaluación de capacidad institucional del MOPC para la co-ejecución del Programa de Desarrollo Agroforestal - DR-L1120, que ha sido realizado a partir de la aplicación de la metodología de evaluación SECI.

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

Contenido

1.	Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Capacidad Institucional del MOPC	2
2.	Entendimiento General del Organismo Co-Ejecutor.....	3
3.	Oficina de Coordinación General de los Proyectos Financiados con Recursos Externos (OCGPFRE)	10
4.	Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada	16
5.	Resultados del Diagnóstico para la co-ejecución del Programa DR-L1120....	18
5.1.	Capacidad de Planificación y Organización	18
5.1.1.	Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA)	19
5.1.2.	Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)	21
5.2.	Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas	24
5.2.1.	Sistema de Administración de Personal (SAP)	24
5.2.2.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)	26
5.2.3.	Sistema de Administración Financiera (SAF).....	27
5.3.	Capacidad de Control	29
5.3.1.	Sistema de Control Interno (SCI)	29
5.3.2.	Sistema de Control Externo (SCE)	30
5.4.	Plan de Fortalecimiento Institucional	31
5.5.	Recomendaciones Finales	32
	Anexo I. Formularios del SECI	33

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

Este informe ha sido elaborado en el marco de la consultoría internacional¹ contratada por el BID con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación de la operación DR-L1120 – Programa de Desarrollo Agroforestal, con el análisis institucional y definición del Plan de Fortalecimiento del MOPC para la co-ejecución del Programa.

La evaluación de la capacidad de gestión fue practicada al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones con énfasis en la Oficina Coordinadora de Gestión de Proyectos Financiados con Recursos Externos (OCGPFRE) que se realizó con base a la aplicación de la metodología SECI- Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional. Cabe resaltar que la evaluación se focalizó principalmente en las instancias que participarán en la co-ejecución del Programa, que permita identificar concretamente las actividades de fortalecimiento que se requieren para generar las mejores condiciones de ejecución del mismo y a su vez se mantuvo una visión integral y sistémica para los aspectos más relevantes y significativos en cuanto al análisis del MOPC en su conjunto, que permita complementariamente recomendar acciones de fortalecimiento institucional desde una perspectiva más general.

La metodología Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) comprende los siguientes módulos: (i) Programación de Actividades; (ii) Organización Administrativa; (iii) Bienes y Servicios; (iv) Administración de Personal; (v) Administración Financiera; (vi) Control Interno; (v) Control Externo.

Como resultado del estudio de los siete sub-sistemas detallados a continuación, se obtiene la calificación de las tres capacidades analizadas. De la ponderación de estas capacidades finalmente se conoce el grado de desarrollo de la capacidad institucional y el nivel de riesgo en la situación actual para la implementación del Programa DR-L1120. Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%), el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 70,47%, indicando *un Mediano Desarrollo (MD) de su Capacidad Institucional y un nivel de Riesgo Medio (RM)*, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	49,34	25%	12,34	ID	RS
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	75,48	45%	33,97	MD	RM
CAPACIDAD DE CONTROL	80,57	30%	24,17	SD	RB
Total			70,47	MD	RM

¹ Graciela von Barga Zayas, Experta Institucional

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 49,34% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Incipiente Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Sustancial*. Por otra parte, al evaluar la Capacidad de Ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 75,48%, lo que indica un *Mediano Desarrollo y un nivel de Riesgo Medio*. Igualmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 80,57%, lo cual demuestra un *Satisfactorio Desarrollo, asociado a un nivel de Riesgo Bajo*.

Como resultado del análisis, se ha elaborado una Propuesta de Plan de Fortalecimiento Institucional que se encuentra detallado en el apartado 5.4 de este documento, que plantea actividades puntuales organizadas en tres líneas de acción que requerirán estrategias y recursos específicos que deberán asignados y priorizados en cada caso según la fuente de financiamiento establecida: *“Fortalecimiento Institucional del MOPC”* con cuatro actividades que abarcaría a la institución como un todo, *“Fortalecimiento de la OCGPFRE”* con cinco actividades enfocadas a dotar a la Oficina con Instrumentos de Gestión y adecuación de las oficinas que le generen las mejores condiciones de operación y finalmente pero no menos relevante, la focalización de cuatro actividades puntuales que se centran en el *Fortalecimiento para la co-ejecución del Programa DR-L1120*.

2. Entendimiento General del Organismo Co-Ejecutor

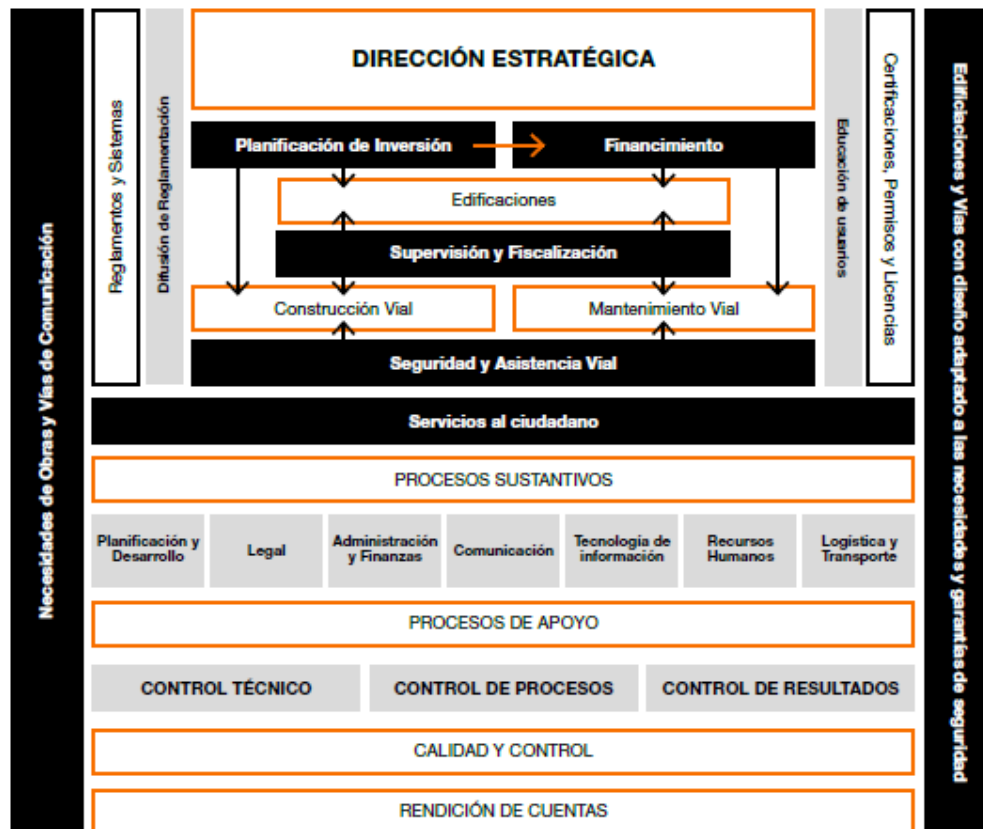
El **Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC)** fue creado en el año 1854 con el nombre de GUERRA, MARINA Y OBRAS PÚBLICAS, luego el 28 de diciembre del 1959 se conoció con el nombre de SECRETARIA DE ESTADO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES, nombre dado por ley el 28 de noviembre del 1966. Finalmente, mediante el decreto 56-10 del 8 de febrero de 2010 que cambia los nombres de secretarías por ministerios, esta pasa de Secretaría de Estado de Obras Públicas y Comunicaciones (SEOPC) a Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC).

Sus principales atribuciones y funciones son:

1. Desarrollar y establecer los reglamentos sobre los cuales deben regirse las actividades relacionadas con la construcción en sentido general.
2. Planificar, programar la ejecución y efectuar los estudios socio-económicos y técnicos de proyectos viales y de edificaciones requeridos para garantizar el establecimiento de las adecuadas redes de comunicación terrestre, aérea y marítima en todo el territorio nacional.

3. Garantizar la calidad en la ejecución de obras de ingeniería y arquitectura en el país, mediante el análisis, evaluación y supervisión de planos, presupuestos de obras, así como, calidad técnica del personal involucrado en la actividad.
4. Fiscalizar y supervisar las obras públicas en ejecución para garantizar que se cumpla con las normas y reglamentos establecidos para la actividad construcción, así como, que se cumpla con las especificaciones establecidas en las contrataciones de obras.
5. Propiciar la participación de los actores del sector construcción a través de la realización de los concursos y sorteos requeridos para la ejecución de obras.
6. Asegurar la calidad y cantidad de materiales utilizados en los proyectos de construcción, realizando los análisis correspondientes para garantizar que se cumpla con las especificaciones técnicas establecidas.
7. Realizar el mantenimiento de las redes viales del país para garantizar la segura y efectiva comunicación terrestre en el territorio nacional.
8. Establecer, supervisar y controlar el sistema de peajes nacionales a fin de asegurar los recursos necesarios para el mantenimiento vial.

El Mapa de Procesos del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones definido en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2020 es el siguiente:



Los elementos del Marco Estratégico Institucional establecen el enfoque que ha elegido la organización para construir su futuro, y debe convertirse en el orientador para la toma de decisiones y para la actuación de cada uno de los colaboradores que forman parte de la misma. Este marco estratégico está constituido por la Misión, la Visión y los Valores institucionales, como elementos fundamentales de la filosofía institucional y complementada por los ejes estratégicos y los pilares en que se fundamentan los mismos.

A continuación, se detalla las declaraciones de Misión y Visión del MOPC.

Misión

Gestionar el sector de Obras Públicas y Comunicaciones, a través de la regulación, planificación, construcción y mantenimiento de la infraestructura física requerida para el desarrollo socioeconómico sostenible de la República Dominicana.

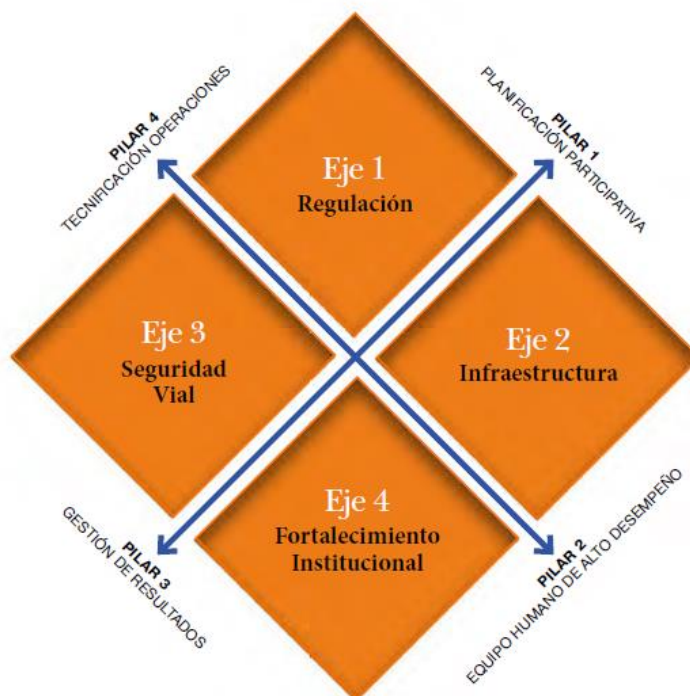
Visión

Construir la más avanzada, moderna y segura infraestructura de vías y edificaciones de la región, con una eficiente red de servicios, que permita al país su desarrollo y competitividad, el acceso e inclusión de todo su territorio en las fuentes y procesos de producción, y facilite la convivencia entre sus comunidades.

Los **Ejes Estratégicos** definidos en el diseño estratégico fueron los siguientes:

- 1 REGULACION:** orientado al fortalecimiento de nuestra función rectora para el sector.
- 2 INFRAESTRUCTURA:** que contempla la construcción de obras esenciales para el desarrollo y la competitividad nacional.
- 3 SEGURIDAD VIAL** Gestión preventiva de los factores de riesgo y acción continua para la reducción de accidentes.
- 4 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:** para la creación de las capacidades internas requeridas para garantizar la mejora continua de la organización.

Se establecieron además los Pilares Estratégicos que son los elementos que permitirán transferir efectivamente lo planificado al plano operativo, y que al mismo tiempo le otorgan una dimensión y ambición al alcance del plan que hará indispensable el acompañamiento del cambio institucional. A continuación, se presenta el Esquema General que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que el MOPC ha elaborado para el periodo 2017 – 2020:



Nueva Visión de Modernización del MOPC

Tal como lo señala el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional del MOPC que abarca el periodo 2017-2020 en el apartado “Compartiendo una visión de modernización” donde se hace énfasis en el Fortalecimiento Institucional y la integración de nuevas tendencias y prácticas del nuevo sector, el período del 2012 al 2016 resultó de grandes logros y satisfacciones para el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, y sus frutos no sólo fueron visibles para la ciudadanía, sino también altamente valorados, lo que se evidenció en la satisfacción con el desempeño de la institución que se mantuvo por encima del 90 % que lo coloca en los primeros lugares de aceptación dentro de la opinión pública.

Según lo señala el informe el trabajo del pasado cuatrienio tuvo su mayor enfoque en la implementación de una cultura de servicios y un importante Desarrollo Vial. Se destacan logros como la creación del Servicio de Asistencia Vial que garantiza una mayor seguridad de traslado en carreteras, en adición a las estructuras de asistencia social que desarrollaron amplios operativos para el combate de plagas tropicales, distribución de agua potable y recogidas de basura, se ha realizado una intensa labor de mantenimiento en las vías, mejoras en la señalización vertical y horizontal existente, la rehabilitación y ampliación de carreteras y caminos vecinales, así como la construcción de importantes vías de circunvalación que han permitido ir descongestionando los centros urbanos y han generado significativos ahorros en tiempo y combustible para los ciudadanos y el comercio en general.

También se señala que resultó fundamental el trabajo realizado en la Optimización de Recursos Financieros, dentro de los que significa un hito la creación del primer fideicomiso público que administra las recaudaciones de los peajes operados por el Estado, se realizó una reingeniería de valor a los contratos existentes y se crearon unidades de control interno, todo para garantizar un uso efectivo de los recursos disponibles. Así mismo, la institución realizó un intenso trabajo en lo relativo a la Construcción de Edificaciones a través del Plan Nacional de Edificaciones Escolares, un programa prioritario que planteó metas ambiciosas para garantizar que el sistema educativo dominicano cuente con la infraestructura requerida en la cantidad y calidad necesarias, utilizando la modalidad de sorteos que permitieron la integración de una gran cantidad de ingenieros y pequeñas empresas al proceso productivo.

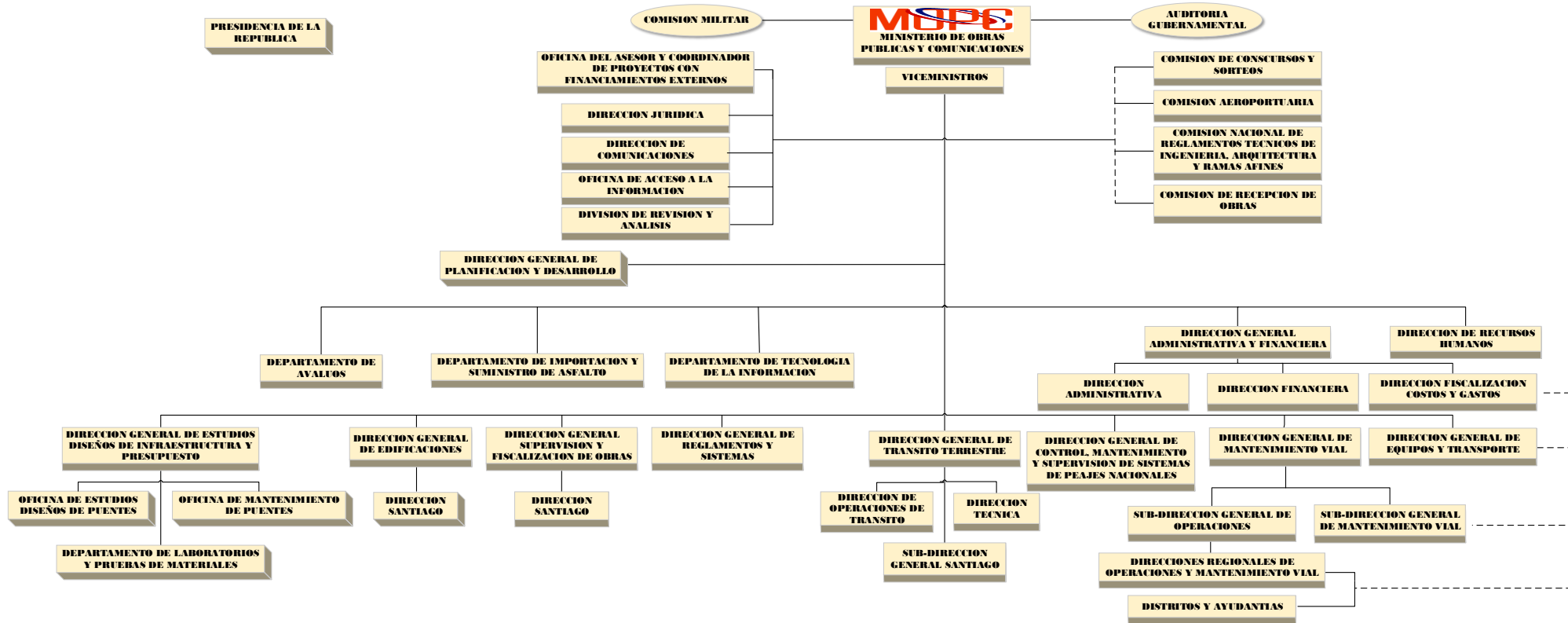
El PEDI hace énfasis en una mayor eficiencia operacional y un fortalecimiento institucional que se apoye en una gestión por resultados y un sistema de calidad, a los fines de construir un Ministerio fuerte en términos gerenciales y técnicos, que garantice la continuidad de los avances obtenidos y logre maximizar el trabajo, por lo que el plan de trabajo plantea que se realice un esfuerzo especial de modernización gerencial, sentando las bases y fundamentos de las acciones departamentales e individuales a lo interno del Ministerio para que cada equipo y colaborador sea consciente de la forma en que se encuentra contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos que se encuentran alineados a una visión compartida para los próximos cuatro años.

Resultados de Gestión 2012-2016

- En el periodo se muestra una **red vial ampliada y de gran capacidad**, haciendo más eficiente los costos de transporte y mejorando la competitividad de los bienes transportados, posicionando a República Dominicana como el quinto país de América Latina con mejor índice de infraestructura, según el Informe de Competitividad del Foro Económico Mundial 2015.
- Se intervinieron 12,057 kilómetros en proyectos de construcción, reconstrucción y **mantenimiento** de carreteras, caminos vecinales y calles a nivel nacional.
- Se han construido o reconstruido 228 puentes, pasos a desnivel y distribuidores de tráfico, los cuales complementan la **red vial dominicana**.
- Se entregaron 3,263 kilómetros de carreteras, 2,275 kilómetros de caminos vecinales, 3,435 kilómetros de calles y avenidas, 96 puentes, 16 distribuidores de tráfico, 38 elevados y pasos a desnivel y 78 retornos operacionales.
- Se ejecutó un extenso **Plan de Mantenimiento Vial** con acciones de levantamiento de alcantarillas, mantenimiento de drenaje pluvial, construcción de badenes, actividades de bacheo, colocación y suministro de hormigón asfáltico y señalización vial.
- Se desarrolló un **Plan de Intervención de Corredores Viales** en puntos críticos del casco urbano, con la intención de ampliar y rehabilitar importantes avenidas, a los fines de que la movilidad se realice por redes ordenadas e integradas, que incluyó la señalización vertical que muestran los giros y las velocidades y señalización horizontal, para demarcar calzadas, cebras y reducir velocidad.

- Para el **Plan Nacional de Asfaltado** se suministraron a los ayuntamientos de todo el país 231,131 metros cúbicos de asfalto, y adicionalmente las Brigadas de Mantenimiento intervinieron 12,999 kilómetros de vías, sustituyendo 7,800 barandas, construyendo 98 rampas para minusválidos, colocando 7,876 plaquitas y 7,579 placas.
- En el marco del fortalecimiento del Sistema Educativo Nacional, a través del **Plan Nacional de Edificaciones Escolares (PNEE)** se construyeron 467 planteles escolares con 7,545 aulas en todo el territorio nacional, al igual que 19 estancias infantiles con 109 aulas, construcciones que representan un beneficio para más de 240,000 niños y jóvenes en el país.
- Se crearon las unidades de **asistencia vial** a través de la Comisión Militar y Policial, las cuales han desempeñado un papel de primer orden en la protección de los usuarios, bajo altos criterios de servicio mediante una atención de calidad a los usuarios a través de patrullas, motocicletas, talleres, gomeros móviles, ambulancias y grúas.

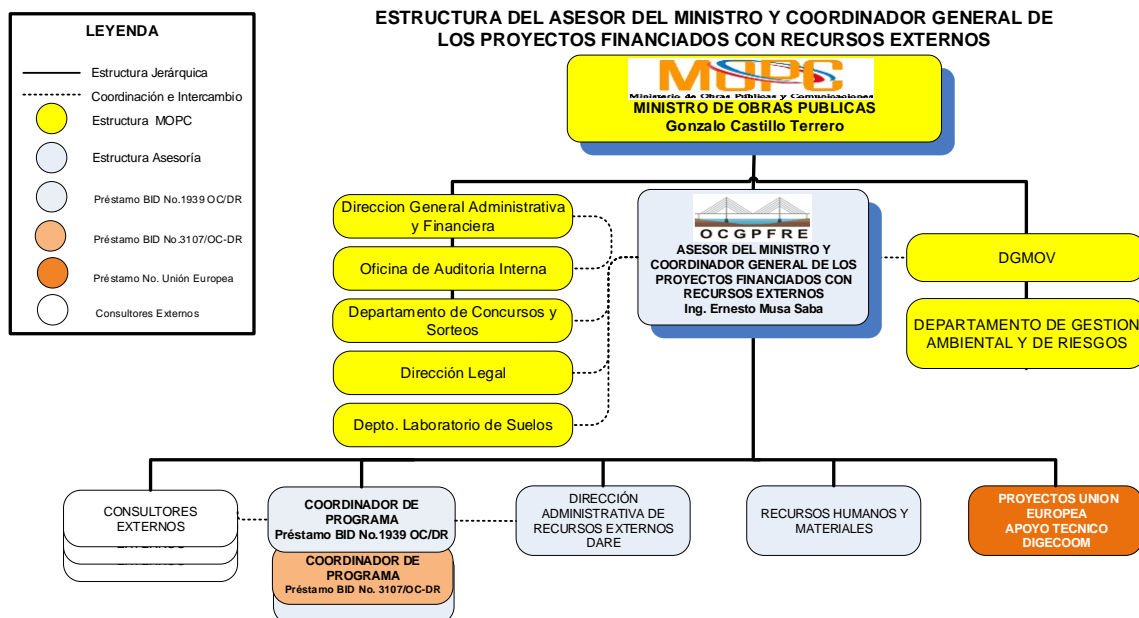
Organigrama General actual del MOPC



3. Oficina de Coordinación General de los Proyectos Financiados con Recursos Externos (OCGPFRE)

La OCGPFRE dependiente del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) hace más de 10 años se formó con el apoyo de entidades multilaterales para coordinar la ejecución de los Programas financiados con recursos del BID, del Banco Mundial y otros. La Oficina tiene competencia para la administración general, la gestión de adquisiciones y contrataciones, la gestión técnica, el manejo financiero-contable, la planificación y programación de su cartera, el seguimiento y la evaluación de los proyectos de su cartera, según el mecanismo de ejecución que se adopte en cada caso. Además, realiza la coordinación con otras dependencias del MOPC que intervienen en la ejecución de los programas, incluyendo entre otras, la Dirección General de Mantenimiento de Carreteras y Caminos Vecinales (DGMCC), la Dirección General de Planificación y Programación de Inversiones (DGPPI) y el Departamento de Gestión Ambiental y Riesgos (DGAR) en lo concerniente a la gestión ambiental y social.

Tal como lo presenta el siguiente esquema, se identifican otras instancias internas misionales y de apoyo del MOPC que se coordinan con la OCGPFRE para la ejecución de los Proyectos, tales como: la Dirección General Administrativa y Financiera, Oficina de Auditoria Interna, Departamento de Concursos y Sorteos, Dirección Legal, Dirección General de Planificación y Programación de Inversiones.



Departamento de Gestión Ambiental y de Riesgos del MOPC

Al interior del MOPC se crea el Departamento de Gestión Ambiental y Riesgo mediante la Orden Departamental No. 76/01, del 21 de agosto del año 2000, amparada en la Ley General Sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales (Ley 64-00), la cual establece en su Art. 26 que las instituciones que formen parte del Sistema Nacional de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, deberán contar con unidades de gestión ambiental.

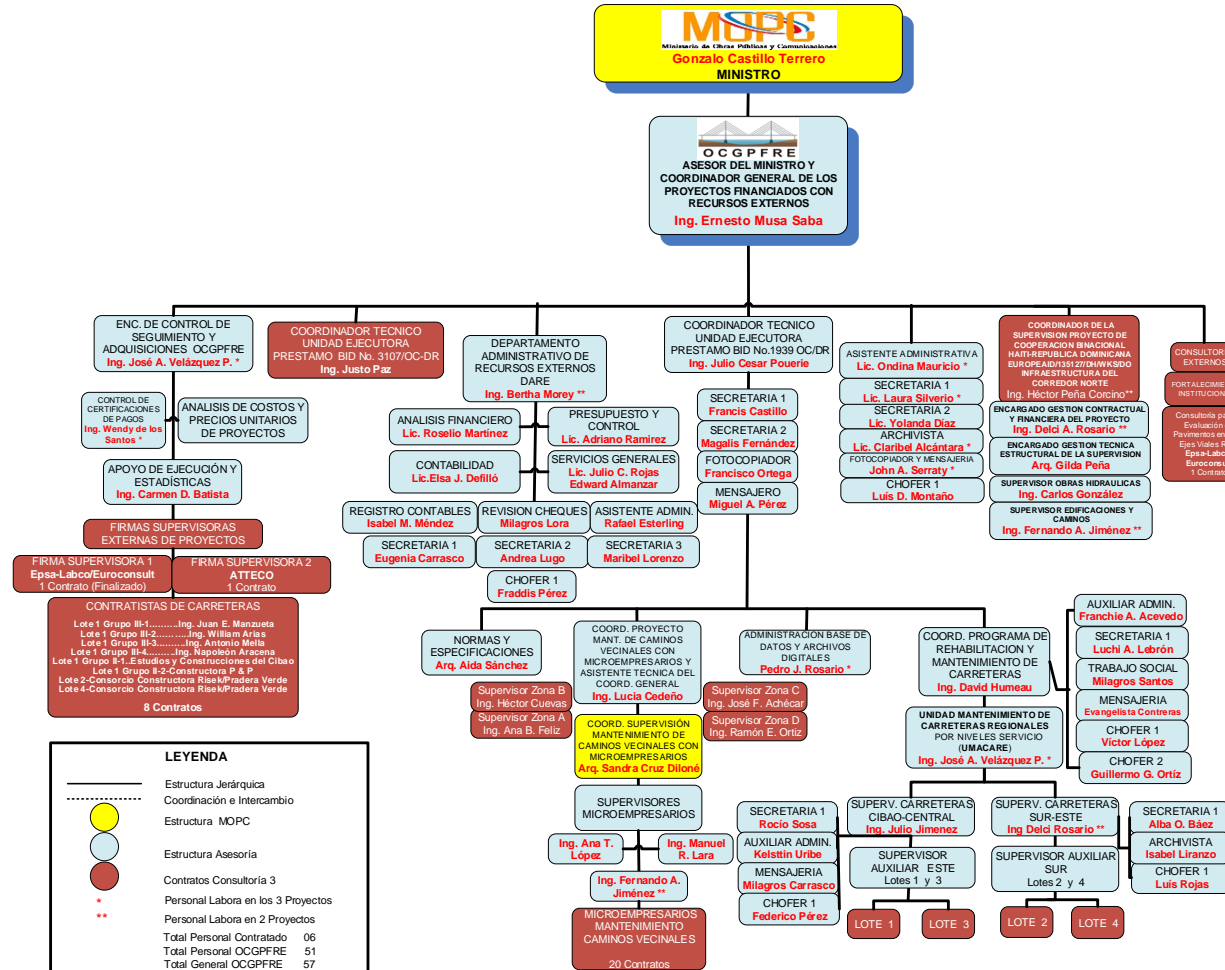
Este departamento es el responsable de **coordinar, supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, acciones ambientales y de riesgo del MOPC.**

El MOPC cuenta con una *Guía de Gestión Ambiental y Social para Obras de Construcción* que en su apartado 3 refiere a Políticas y Salvaguardias de Organismos Financiadores. Dicha guía detalla las funciones generales del Departamento, que se citan a continuación:

- i. Coordinar, supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes y proyectos referido a las acciones ambientales y de riesgo, dentro del Ministerio de Obras Públicas.
- ii. Proporcionar información y contribuir con el desarrollo del Sistema Nacional de Información Ambiental.
- iii. Gestionar la contratación para la elaboración de los Estudios Ambientales y de Vulnerabilidad ante Riesgos de los Proyectos que ejecute el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC).
- iv. Coordinar las relaciones del MOPC, con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- v. Coordinar las relaciones del MOPC con la Comisión Nacional de Emergencia e Instituciones afines en las Acciones de Prevención, Mitigación y Respuesta (PMR), ante situaciones de Desastres.
- vi. Representar al Señor Ministro de Estado en el Consejo Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales, siempre que le sea encomendado.
- vii. Representar al Señor Ministro de Estado ante la Comisión Nacional De Emergencia, siempre que le sea encomendado.
- viii. Velar porque en la Planificación Anual de la Evaluación Estratégica de las obras públicas a realizar bajo el control del MOPC, a nivel nacional, regional y provincial, se incluyan las partidas y acciones ambientales y de vulnerabilidad en el presupuesto correspondientes para su ejecución.

Finalmente, en la siguiente página se presenta el organigrama general actual de la OCGPFRE que detalla cada una de las áreas que forman parte de la Oficina.

ESTRUCTURA DEL ASESOR DEL MINISTRO Y COORDINADOR GENERAL DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS EXTERNOS



Tal como lo señala el organigrama actual proveído por personal de la OCGPFRE, a la fecha la Oficina cuenta con un total de 57 personas las cuales 51 corresponde al plantel permanente y 6 contratados.

Cartera de Proyectos de la OCGPFRE

Al mes de diciembre de 2017, la OCGPFRE cuenta con una cartera de 3 Programas que son: el Programa Multifase de Rehabilitación y Mantenimiento de Infraestructura Vial Fase I, el Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de San Juan, financiado por el BID cuyo ejecutor es el Ministerio de Agricultura y el MOPC es el co-ejecutor y el Programa de Cooperación Binacional Haití-República Dominicana con financiamiento de la Unión Europea. Todos estos suman un total USD 162 millones aproximadamente, de los cuales USD 85 millones, es decir, el 52% corresponden al financiamiento del BID.

En la siguiente tabla, a modo de referencia se presenta el detalle preliminar de la composición de la cartera de proyectos que le ha sido asignada a la Oficina, contemplando los montos y estado de cada uno de los Programas.

Cartera de Proyectos de la OCGPFRE

Nº	Programa / Proyecto	Fuente de Financiamiento	Periodo de ejecución	Monto Financiado BID USD	Monto Financiado Otras FF USD	Monto CL USD	Monto Total del Proyecto USD	Estado del Proyecto
1	Programa Multifase de Rehabilitación y Mantenimiento de Infraestructura Vial Fase I, DR-L1008, Préstamo BID 1939/OC-CR	BID y OFID	2007-2016 2017 CL	50.000.000	30.000.000	11.700.000	91.700.000	Recursos BID concluido En etapa de finalización con recursos de CL
2	Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de San Juan DR-L1068 - Co-Ejecutor, Préstamo BID 3107/OC-DR	BID	2015-2020	35.000.000 <i>4.000.000 (MOPC)</i>	0	3.300.000 <i>1.400.000 (MOPC)</i>	38.300.000 <i>5.400.000 (MOPC)</i>	En ejecución Tiempo transcurrido 49%
3	Programa de Cooperación Binacional Haití - República Dominicana - Apoyo a las Infraestructuras del Corredor Norte FED/2011/023-242	Unión Europea	2012-2019	0	32.082.477	0	32.082.477	En ejecución Tiempo transcurrido 74%
TOTAL				85.000.000	62.082.477	15.000.000	162.082.477	

Programa Multifase de Rehabilitación y Mantenimiento de Infraestructura Vial Fase I DR-L1008

El programa se encuentra en su etapa de finalización habiéndose concluido la ejecución de los recursos con cargo al financiamiento del BID. En el informe PCR² elaborado a finales del año 2016 se indica que los objetivos y metas originales fueron logrados, salvo casos específicos que fueron redefinidos de común acuerdo con el Banco. La fecha original del último desembolso estaba prevista para el 6 de noviembre de 2014 y se prorrogó hasta el 30 de noviembre de 2016 debido a diversos factores citados más abajo.

Según indica el informe con referencia al desempeño de la OCGPFRE como ejecutor, ha contado con RRHH necesarios, capacitados y con experiencia para hacer el seguimiento.

La ejecución del Programa se vio afectada por los siguientes factores:

- falta de asignación oportuna y suficiente de recursos de contrapartida local para cumplir con las metas previstas;
- retrasos en los procesos que involucran a otras entidades;
- la carencia de estudios más detallados o de pre-inversión, y
- la reducida participación de técnicos del Departamento Ambiental en la etapa del diseño y seguimiento de proyectos.

Para apoyar la gestión del Programa, se decidió reforzar la OCGPFRE con consultores individuales, los cuales eran responsables principalmente de la elaboración de términos de referencia, documentos de licitación, solicitudes de propuestas, pliegos de licitación e insumos técnicos, experiencia que resultó positiva para el manejo del Programa.

Señala el informe que la Unidad Especial de Supervisión de Contratos creada en la OCGPFRE ha logrado instalar capacidades para realizar de manera eficiente las funciones de supervisión de los contratos de mantenimiento.

Las Lecciones Aprendidas del Programa son las siguientes:

- i) incluir en el diseño la línea de base de los indicadores de impacto y de resultados adecuadamente establecidos,
- ii) incorporar intervenciones en puentes,
- iii) terminación de los caminos vecinales con acabado superficial como la doble imprimación asfáltica para prolongar su vida útil,

² Project Completion Report o Informe de Terminación del Proyecto

- iv) los ajustes de precio deben ser utilizados desde el inicio de los contratos e independientemente de la duración de los mismos,
- v) continuar apoyando para la implementación de un plan de capacitación para la adopción de la metodología de mantenimiento por parte de las comunidades,
- vi) cofinanciamientos para la fluidez de los recursos de contrapartida,
- vii) contar con un Sistema de Administración de Estructura de Puentes;
- viii) contar con varios niveles de supervisión para garantizar una fiscalización efectiva;
- ix) limitar la toma de decisiones de los supervisores contratados estableciendo las atribuciones en los términos de referencias y contratos,
- x) podrían facilitarse las condiciones de trabajo de la OCGPFRE en cuanto a ubicación centralizada, equipos de informática y oficinas adecuados a sus necesidades.

Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de San Juan DR-L1068

Este Programa ha iniciado su ejecución en el año 2015, el organismo ejecutor es el Ministerio de Agricultura y el MOPC es Co-Ejecutor a través de la OCGPFRE siendo responsable del Subcomponente 2.1. *Mejora, Adecuación y Mantenimiento de Infraestructura de Caminos* que asciende a USD 5.4 millones en el marco del Convenio de Cooperación entre ambas entidades que establece las condiciones y obligaciones de las partes para la ejecución.

De acuerdo al informe del PMR³ a diciembre de 2016 el Programa reportó un nivel de desembolso de 21, 8% de los recursos del préstamo con un 33% de avance de tiempo transcurrido.

³ Progress Monitoring Report

4. Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada

El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir en lo interno con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión administrativa, el sistema de control y la auditoría externa. Para la evaluación se focalizó el análisis en la Oficina de la Coordinación General de Proyectos Financiados con Recursos Externos (OCGPFRE). El enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales, y de sistemas de información se agrupan en las siguientes áreas:

- A. Capacidad de Programación y Organización**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.
- B. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.
- C. Capacidad de Control**, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) Control Externo.

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

Escala de Resultados de la Evaluación

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

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

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

Categoría de Riesgo – Requerimientos

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

A partir de las deficiencias identificadas, se determinaron las oportunidades de mejoras que se encuentran incluidas en la propuesta de Plan de Fortalecimiento Institucional de la OCGPFRE del MOPC para la co-ejecución del Programa DR-L1120.

5. Resultados del Diagnóstico para la co-ejecución del Programa DR-L1120

Como resultado del estudio de los siete sub-sistemas detallados a continuación, se obtiene la calificación de las tres capacidades analizadas. De la ponderación de estas capacidades finalmente se conoce el grado de desarrollo de la capacidad institucional y el nivel de riesgo en la situación actual para la implementación del Programa DR-L1120.

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%), el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 70,47%, indicando *un Mediano Desarrollo (MD) de su Capacidad Institucional y un nivel de Riesgo Medio (RM)* para la co-ejecución del Programa DR-L1120, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	49,34	25%	12,34	ID	RS
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	75,48	45%	33,97	MD	RM
CAPACIDAD DE CONTROL	80,57	30%	24,17	SD	RB
Total			70,47	MD	RM

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 49,34% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Incipiente Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Sustancial*. Por otra parte, al evaluar la Capacidad de Ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 75,48%, lo que indica un *Mediano Desarrollo y un nivel de Riesgo Medio*. Igualmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 80,57%, lo cual demuestra un *Satisfactorio Desarrollo, asociado a un nivel de Riesgo Bajo*.

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

5.1. Capacidad de Planificación y Organización

Esta capacidad mide la habilidad de la Institución para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal

forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Incluye los siguientes Sub-Sistemas: de Programación de Componentes y Actividades y de Organización Administrativa.

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 49,34%, lo que la sitúa en un nivel de *Incipiente Desarrollo asociado a un Riesgo Sustancial*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	73,68%	50,00%	36,84%	MD	RM
	SOA	25,00%	50,00%	12,50%	ND	RA
Total				49,34%	ID	RS

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

El SPA ha arrojado una calificación de 73,68% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y debilidades identificadas como oportunidades de mejoras.

Las principales fortalezas de este Sub-Sistema al momento del diagnóstico son:

- i) La Oficina Coordinadora de Gestión de Proyectos Financiados con Recursos Externos (OCGPFRE) cuenta con un equipo encargado para la planificación y el seguimiento con experiencia en el manejo de instrumentos de gestión de los proyectos conforme a metodología y estándares utilizados por el BID.
- ii) la entidad cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) que se encuentra asociado al modelo de planificación nacional -Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 y Plan de Gobierno 2016-2020, que se basa en 4 Ejes: 1) Regulación, 2) Infraestructura, 3) Seguridad Vial y 4) Fortalecimiento Institucional, y en 4 Pilares: 1) Planificación Participativa, 2) equipo humano de alto desempeño, 3) Gestión de Resultados y 4) Tecnificación de Operaciones, que se constituyen en la base del desarrollo de los objetivos estratégicos y líneas de acción que forman parte del PEDI; y
- iii) la utilización por parte de la OCGPFRE del enfoque de “Gestión por Resultados” con metas y acciones monitoreadas mediante indicadores objetivos y verificables claramente establecidos.

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

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación no están formalmente definidas en un Manual de Operaciones de la Unidad o instrumento similar, considerando el carácter permanente de la misma	Si bien la DARE cuenta con una Propuesta de Manual de Organización y Gestión del Personal, el mismo se encuentra desactualizado y no contempla la totalidad de la organización y las funciones de la OCGPFRE, por lo que no se verifica la descripción formal de las responsabilidades y funciones para la planificación y programación de los Programas y Proyectos a cargo de la Oficina	Falta de definición clara y formal de responsabilidades y funciones de acuerdo a los procedimientos respectivos	Media	Desarrollar un Manual de Operaciones para la OCGPFRE, atendiendo el carácter permanente de la misma que incluya las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación de los Programas y Proyectos.
2	No existen procedimientos formales de programación de los Proyectos para la OCGPFRE, así como su esquema de aprobación y modificación;	No cuentan con procedimientos desarrollados y aprobados	Carencia de instrumentos de gestión que facilite el Gerenciamiento y la toma de decisiones en tiempo oportuno.	Media	Desarrollar un Manual de Operaciones para la OCGPFRE, atendiendo el carácter permanente de la misma que incluya los procedimientos de planificación, programación y seguimiento de los Programas y Proyectos según la metodología y los estándares utilizados para los instrumentos de gestión: MdR, PEP/POA y otros según los requerimientos de la Cartera de Proyectos de la Oficina.
3	No existen procedimientos formales de monitoreo y seguimiento para la OCGPFRE que permitan verificar el cumplimiento de los Planes y Programas, de indicadores, la existencia de eventuales desvíos de las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución		Falta de control suficiente al no contar con el suficiente detalle ni con el mapeo de actividades necesarias para lograr los productos y resultados previstos en cada Proyecto.		
4	El PEP que ha sido verificado, correspondiente al Programa DR-L1008 y tomado como referencia no define responsables a nivel de actividades / tareas, y no se ha	No se describe en el instrumento PEP-POA verificado, el detalle de los responsables a nivel de actividades y tareas.	Falta de control suficiente al no contar con el detalle necesario ni con el mapeo de actividades requeridas para lograr los	Alta	Elaborar el PEP-POA para el Programa DR-L1120 que incorpore que incluya los objetivos generales y específicos, y los indicadores de resultados, las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos e indicadores de

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgo	Prioridad	Acciones
	identificado una vista POA que permita desde el mismo archivo PEP generar el reporte de programación operativa y financiera/presupuestaria anual (POA) con corte al 31 de diciembre de cada año, que coincida con la información que sea reportada en forma semestral al BID para el PMR4. En caso de la futura operación DR-L1120 se requiere el desarrollo de los instrumentos de planificación (PEP5-POA6, PA7, PFM8 PD9)	No se ha verificado a la fecha del diagnóstico el desarrollo del PEP-POA para el Programa DR-L1120, actualmente en preparación.	productos y resultados previstos en cada Proyecto.		resultados previstos, un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos, el tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea, los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas, los medios de verificación que permitan medir el logro de indicadores de resultados previstos, así como, los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos.

5.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

El SOA ha arrojado una calificación de 25,00% equivalente a un **Nulo Desarrollo con Riesgo Alto**. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

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

- i) El MOPC cuenta con un Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2020 que hace énfasis en una mayor eficiencia operacional y un fortalecimiento institucional que se apoye en una gestión por resultados y un sistema de calidad, a los fines de construir un Ministerio fuerte en términos gerenciales y técnicos, que garantice la continuidad de los avances obtenidos y logre maximizar el trabajo, por lo que el plan de trabajo plantea que se realice un esfuerzo especial de modernización gerencial, sentando las bases y fundamentos de las acciones departamentales e individuales a lo interno del Ministerio para que cada equipo y colaborador sea consciente de la forma en que se encuentra contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos que se encuentran alineados a una visión compartida para los próximos cuatro años.
- ii) El MOPC cuenta en su estructura con la OCGPFRE responsable de la ejecución de los proyectos con financiamiento externo que ha sido creada en carácter

⁴ Progress Monitoring Report

⁵ Plan de Ejecución del Proyecto

⁶ Plan Operativo Anual

⁷ Plan de Adquisiciones

⁸ Plan Financiero Multianual

⁹ Plan de Desembolso

- permanente y está integrada por personal de planta con experiencia en ejecución de proyectos;
- iii) La OCGPFRE ha diseñado un organigrama que define su organización interna actual para la Oficina y para cada Proyecto de su Cartera, con autonomía fiduciaria (adquisiciones y financiera) y para la gestión técnica del programa cuenta con Manuales Técnicos de algunos de los procesos claves (Manual Técnico de Mantenimiento Vial y Guía de Gestión Ambiental y Social para obras de construcción, entre otros).
 - iv) La OCGPFRE a lo largo de los últimos años ha mantenido una conducción y liderazgo estable con alta experiencia y trayectoria que ha favorecido el proceso de desarrollo de capacidades del equipo para la gestión de los Proyectos y el logro de las metas establecidas en los mismos. En este marco, resulta estratégico proyectar procesos de transferencia de Know – How a nivel gerencial de manera a generar las condiciones de sostenibilidad de dichas capacidades para el futuro.

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

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
1	La entidad no cuenta con un organigrama actualizado y aprobado ni con manuales de procedimientos y funciones para la entidad aprobados e implantados	En el año 2017 el MOPC lanza el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2020 que plantea el inicio de una transformación orientada a la modernización institucional, la integración de nuevas tendencias y prácticas del sector. Por lo este proceso se encuentra en fase inicial	Ineficiencia operacional y baja calidad de los servicios al ciudadano	Alta	Elaborar un Plan de Acción para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2020 que incluya las actividades, plazos y responsables, así como el financiamiento para la ejecución de las mismas, estableciéndolo como máxima prioridad institucional y conformando un equipo asesor de alto nivel que monitoree y supervise el proceso de implementación.
2	La OCGPFRE no cuenta con manuales de procedimientos y funciones, salvo el caso de la Oficina de Acceso a la Información (OAI) y de la DARE (desarrollados en el año 2008). No obstante en cuanto a los Manuales de la DARE a la fecha se encuentran desactualizados y no se han podido verificar evidencias de su aprobación y entrada en vigencia	Si bien la DARE cuenta con una Propuesta de Manual de Organización y Gestión del Personal y un Manual Financiero, los mismos se encuentran desactualizados y no contemplan la totalidad de la organización, funciones y procedimientos de la OCGPFRE	Retrasos en la ejecución del programa, la asignación errónea de responsabilidad es y/o errores en la rendición de cuentas que conlleven el no reconocimiento de gastos elegibles	Alta	Desarrollar un Manual de Operaciones para la OCGPFRE, atendiendo el carácter permanente de la misma que incluya las responsabilidades y funciones de las diferentes áreas de la Oficina según el organigrama establecido, las funciones y perfiles nivel de cargos y defina los procedimientos que afecta la ejecución de los proyectos en todo el ciclo: programación, gestión técnica, gestión de adquisiciones, gestión
3	Las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo no están formalmente establecidas				

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
4	No se cuenta con manuales de procedimientos para desarrollar y documentar de manera adecuada todo el ciclo de ejecución del Proyecto (programación, presupuestos, gestión técnica, contratación, tesorería, contabilidad, monitoreo y archivo) y presentar los reportes e información requerida por el Banco (solicitudes de desembolso, presentación de estados financieros).	Los procedimientos existentes para la DARE se encuentran desactualizados e incompletos			financiera y contable, rendición de cuentas, monitoreo y archivo.
5	No se cuenta con perfiles de cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones de todas las posiciones de la OCGPFRE que afectarán a la ejecución del Programa, incluyendo de los Consultores				
6	La remuneración de los integrantes de la OCGPFRE se encuentran por debajo de los niveles actuales del mercado para integrantes de Unidades Ejecutoras de Proyecto	El equipo que integra la OCGPFRE es mayoritariamente personal permanente y se rige por la escala salarial institucional y de acuerdo al presupuesto aprobado para cada año	Desmotivación del personal. Pérdida de capital humano, con experiencia en la ejecución de Proyectos, buscando mejores condiciones laborales	Media	Establecer incentivos para el personal de la Unidad con base al logro de metas corporativo e individual a partir de un Programa de “Gerenciamiento por Resultados” que sea establecido.
7	La propuesta de Reglamento Operativo del Programa DR-L1120 requiere desarrollo complementario y ajustes con base al alcance final del Programa que sea definido, de acuerdo con los Instrumentos de Planificación respectivos y los lineamientos de ejecución del mismo que sea determinado	El Proyecto se encuentra en fase de diseño y preparación	Carencia de un documento detallado que defina los alcances del Proyecto, su estrategia de intervención y los mecanismos previstos para su ejecución, delimitando claramente los roles y responsabilidades de los diferentes actores	Media	Desarrollar un Reglamento Operativo específico para el Programa DR-L1120, que se encuentra alineado al alcance y diseño, así como a los instrumentos de gestión del mismo.

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
8	Dispersión de las oficinas de la OCGPFRE con limitaciones en facilidades físicas de trabajo.	Restricciones presupuestarias y físicas en el edificio del MOPC	Ineficiencia operacional	Alta	Centralización de los lugares de trabajo de la OCGPFRE con adecuación edilicia que permita integrar a todas las áreas y acorde a las necesidades
9	Mobiliarios y equipos obsoletos		Falta de condiciones de trabajo adecuadas. Baja productividad	Alta	Provisión de mobiliario y equipos para la OCGPFRE

5.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera. La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 75,48%, lo que la sitúa en un nivel de *Mediano Desarrollo* asociado a un *Riesgo Medio*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	78,95%	30,00%	23,68%	MD	RM
	SABS	71,43%	30,00%	21,43%	MD	RM
	SAF	75,93%	40,00%	30,37%	MD	RM
Total				75,48%	MD	RM

5.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 78,95% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas:

- i) El país cuenta con un marco regulatorio amplio que regula la función pública y por ende administración de Recursos Humanos que aplican al funcionamiento del MOPC;

- ii) El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017-2030 del MOPC establece en el segundo Pilar “Equipo Humano de Alto Desempeño”, procurando que los equipos estén conformados con el perfil requerido para las funciones que desempeñan, que conozcan claramente sus responsabilidades, están capacitados y debidamente remunerados y al mismo tiempo está guiado por un liderazgo responsable y motivador, que valora el capital humano con que cuenta, y con base a sus resultados toma las acciones de reconocimiento o disciplinarias que sean requeridas, contribuyendo con un ambiente laboral positivo donde se logra un verdadero trabajo en equipo. Estas declaraciones generan buenas condiciones y perspectivas futuras para el logro significativo de este pilar en los próximos años.

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

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
1	La OCGPFRE no cuenta con un Manual de Procedimiento formalizado y autorizado sobre la administración del personal de la OCGPFRE con base a los mecanismos de ejecución establecidos en cada caso.	El DARE cuenta con un Manual de Gestión del Personal, pero es solo para el departamento no de todo el personal de la OCGPFRE, que además a la fecha se encuentra desactualizada	Retrasos en la ejecución del programa por la asignación errónea de responsabilidades	Media	Desarrollar un Manual de Operaciones para la OCGPFRE, que incluya procedimientos y funciones para la administración del personal de toda la Oficina en cuanto a búsqueda y selección, inducción y entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño, con una clasificación de cargos y niveles de remuneración/incentivos. A su vez, que contemple los procedimientos para la contratación de consultores que contemple la aplicación de las políticas del BID.
2	No se han definido los procedimientos formales para la contratación de consultores, que contemplen la aplicación de políticas del BID.				
3	No se ha verificado la existencia e implementación de un programa de vacaciones debidamente aprobado	Si bien al inicio de cada año se programan las vacaciones no se ha verificado la existencia de un programa formal.	Bajo rendimiento del personal, agotamiento y poca productividad	Media	Desarrollar e implementar anualmente un programa de vacaciones para el equipo de la OCGPFRE.
4	No se ha podido verificar que el personal responsable de la ejecución del proyecto DR-L1008 haya cumplido con los perfiles previstos en términos de referencia o requisitos de los cargos previamente acordados en el	No disponibilidad de evidencia documental con el detalle suficiente referente a los perfiles de los puestos claves	Retrasos en la ejecución del programa por no contar con el personal con las calificaciones requeridas para la ejecución de las actividades con base en la programación	Media	Definir en el ROP del Programa DR-L1120 las posiciones claves de acuerdo al mecanismo de ejecución y que detalle el perfil mínimo que será requerido obligatoriamente para la fase de ejecución del Programa.

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
	proceso de preparación del proyecto y/o reglamento operativo.				

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

El SABS ha arrojado una calificación de 71,43% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*.

En este Sub-Sistema se identificaron las siguientes fortalezas:

- i) El equipo técnico de la OCGPFRE es el encargado directo de la preparación de los documentos de licitación y solicitudes de propuestas, lo cual favorece que las lecciones aprendidas sean consideradas e incorporadas en los nuevos procesos a ejecutar.
- ii) Se ha verificado la existencia de Manuales Técnicos y Guías para la Gestión Ambiental y Social que contempla el cumplimiento de las salvaguardas ambientales y sociales establecidas por el BID y otros financiadores, que se constituyen en instrumentos muy importantes para la gestión técnica en la ejecución de los proyectos.
- iii) En la fase I del Programa DR-L1008 se ha previsto la contratación de consultorías de apoyo para el desarrollo de los documentos de licitación y solicitudes de propuestas, que ha contribuido positivamente al avance en la ejecución de dicho Programa, por lo que esta experiencia se recomienda sea tomada en cuenta a la hora de configurar mecanismos de ejecución para futuras operaciones.

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

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No se cuentan con procedimientos de adquisiciones a cargo de la OCGPFRE, y que permita identificar el ciclo total de la transacción (registro obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos)	Los procedimientos existentes fueron desarrollados para el Proyecto 1939/OC-DR, que ya está finalizado	Retrasos en la ejecución del programa y errores en la rendición de cuentas que conlleven el no reconocimiento de gastos elegibles	Media	Desarrollar procedimientos de adquisiciones que contemplen el uso de las políticas del BID, los responsables e instancias de aprobación, que permita identificar el ciclo total de la transacción (registro, obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos) e incorporar al MOP

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
2	No se ha verificado la existencia de un plan de seguros para proteger los bienes en general.	Si bien se ha relevado la existencia de pólizas de seguros para los bienes, no se cuenta con un Plan de Seguros formalmente tal como lo solicita la pauta.	Pérdida total de los bienes en caso de incendio, desastre natural, etc.	Media	Desarrollar un Plan de Seguros para los bienes adquiridos por el Programa
3	No se dispone de un sistema de archivo (físico y digital) de la documentación soporte de las adquisiciones, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco.	Si bien cada instancia cuenta con mecanismos de archivo al igual que la DARE, no se cuenta con un sistema integrado de archivo físico y digital único para toda la OCGPFRE	Limitaciones para la adecuada rendición de cuentas y el resguardo adecuado de documentación clave como parte de la memoria institucional relacionada a la gestión.	Media	Diseñar e implementar un sistema integrado de archivo con herramientas tecnológicas, mobiliario y procedimientos estandarizados para su manejo.

5.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 75,93% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas:

- i) La ley 5-07 establece el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado en República Dominicana, definiendo que está compuesto por los sistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad Gubernamental. Están también relacionados con el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado, los sistemas de Planificación e Inversión Pública, Gestión de Recursos Humanos, Administración Tributaria, Compras y Contrataciones, Administración de Bienes Nacionales y Control Interno. Estos sistemas, a partir de sus propias leyes y normas, mantendrán con el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado una unicidad conceptual y metodológica en materia de registros, procesamiento y presentación de información financiera.
- ii) El Sistema de Información de la Gestión Financiera (SIGEF) es el instrumento facilitador del cumplimiento de los propósitos del Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado. El Sistema de Información de la Gestión Financiera es una herramienta modular automatizada que establece y racionaliza los procesos, estandarizando e integrando el registro de la gestión financiera pública vinculándola con la gestión operativa y de registro de los sistemas relacionados.
- iii) El SIGEF cuenta con un módulo que permite la generación de la información necesaria para la preparación de las Justificaciones de Gastos, Solicitudes de

Desembolsos y Estados Financieros de los Proyectos, conforme a los requerimientos establecidos por el BID.

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

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	La OCGPFRE no dispone de un manual de procedimientos aprobado, actualizado y en vigencia para la administración financiera, que incluya: formular, ejecutar y controlar el presupuesto y para la programación financiera de corto, mediano y largo plazo, con base a lo establecido en el Decreto N° 15-17 y los Contratos de Préstamo; para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local; la rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso.	Si bien la DARE cuenta con una propuesta de Manual de Gestión Financiera, el mismo se encuentra desactualizado y no contempla la totalidad de los procesos necesarios para la ejecución de los Programas a cargo de la OCGPFRE.	Retrasos en la presentación de las justificaciones de gastos, demoras en la tramitación de los desembolsos y pago a proveedores	Media	Desarrollar los procedimientos para la administración financiera que contemple la aplicación de políticas del BID, que incluyan presupuesto, finanzas, contabilidad y rendición de cuentas, con base a las Guías para Desembolsos del BID, definición de responsables, establecimiento de plazos para actividades críticas, e incluirlos en el Manual de Operaciones de la OCGPFRE
2	Las conciliaciones bancarias no se actualizan en cada cierre mensual	Si bien está previsto, no se realiza en forma mensual	Restricciones para una adecuada rendición de cuentas y el uso de recursos	Alta	Implementar en forma inmediata la obligatoriedad de realizar conciliaciones bancarias mensuales, estableciendo plazos y medidas de control efectivas
3	No se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones y en el caso de ejecución descentralizada, que se referencien e identifiquen las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas por la OCGPFRE.	Si bien la DARE cuenta con un archivo, carece de herramientas tecnológicas, mobiliario adecuado y suficiente, así como de mecanismos y protocolos para el manejo en forma centralizada para toda la OCGPFRE.	Limitaciones para la adecuada rendición de cuentas y el resguardo adecuado de documentación clave como parte de la memoria institucional relacionada a la gestión.	Media	Diseñar e implementar un sistema integrado de archivo con herramientas tecnológicas, mobiliario y procedimientos estandarizados para su manejo.

5.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control presenta una calificación del 80,57%, lo que la sitúa en un nivel de *Satisfactorio Desarrollo con un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	77,27%	80%	61,82%	MD	RM
	SCE	93,75%	20%	18,75%	SD	RB
Total				80,57%	SD	RB

5.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 77,27% equivalente a un *Mediano Desarrollo asociado a un Riesgo Medio*.

La fortaleza identificada para este Sub-Sistema está relacionada con la promulgación de la Ley No. 10-07 que instituye el Sistema Nacional de Control Interno y de la Contraloría General de la República, la cual establece el mecanismo de control interno aplicable a todas las entidades y organismos públicos, que incluye al MOPC.

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

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No se ha podido verificar la disponibilidad de un código de conducta (ética) o instructivo equivalente definido e implementado en el MOPC.	No se identifica el código de conducta o de ética, o instructivo equivalente	Conflictos de interés o actos de corrupción	Alta	Desarrollar un Código de Ética o instructivo equivalente para el MOPC
2	El organismo ejecutor no cuenta con procedimientos de autoevaluación del desempeño para el personal.	No se encuentra desarrollado	No se logra mejoramiento continuo	Media	Elaborar e implementar un Manual de procedimientos para: i) autoevaluación del desempeño del personal; ii) autoevaluación del funcionamiento de controles en áreas de responsabilidad; y iii) recepción, evaluación e implementación de iniciativas para la mejora del Sistema de Control Interno, e incorporar al Manual de Operaciones; iv)
3	No se han definido funciones y procedimientos de monitoreo y seguimiento para los procesos de control interno más importantes.				
4	No está definido formalmente el proceso de monitoreo y seguimiento para control interno				

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
5	Carencia de mecanismos de auto evaluaciones periódicas por parte del personal sobre el funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.				monitoreo y seguimiento para los procesos más importantes

5.3.2. Sistema de Control Externo (SCE)

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 93,75% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejora en el SCE se presentan en la siguiente tabla:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No existen procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa, que determine las responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.	No han sido desarrollados	Retrasos en la elaboración de los EFA	Media	Desarrollar el procedimiento específico para administración de servicios de auditoría externa para la ejecución de los Proyectos, que defina las responsabilidades según el esquema de ejecución previsto para el mismo.

5.4. Plan de Fortalecimiento Institucional

Como resultado del análisis, se ha elaborado una Propuesta de Plan de Fortalecimiento Institucional, que plantea actividades específicas para el “*Fortalecimiento para la co-ejecución del Programa DR-L1120*”.

No.	Líneas de Acción / Actividades de Fortalecimiento	Sistema	Costo (USD)	Plazo	Responsables	Indicador de Cumplimiento
1	Elaborar el PEP-POA para el Programa DR-L1120 que incluya los objetivos generales y específicos, y los indicadores de resultados, las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos e indicadores de resultados previstos, un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos, el tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea, los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas, los medios de verificación que permitan medir el logro de indicadores de resultados previstos, así como, los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos.	SPA	15.000	Para las Misiones de Análisis / Negociación del Programa DR-L1120	Titular de la OCGPFRE/BID	PEP-POA desarrollado
2	Desarrollar un Reglamento Operativo específico para el Programa DR-L1120 que incluya: El detalle del alcance del Programa que debe estar alineado a los instrumentos de gestión, los criterios de elegibilidad de los Proyectos, los mecanismos de coordinación entre las instituciones involucradas para la ejecución y el seguimiento y las posiciones claves con sus perfiles de acuerdo al mecanismo de ejecución.	SOA - SPA - SAP - SABS - SAF -	15.000	Para las Misiones de Análisis / Negociación del Programa DR-L1120	Titular de la OCGPFRE/BID	Reglamento Operativo y procedimientos desarrollados
3	Desarrollar un Manual de Operaciones para la OCGPFRE , que incluya las responsabilidades, funciones y procedimientos para: -La planificación, programación y seguimiento de los Programas y Proyectos según la metodología y los estándares utilizados para los instrumentos de gestión: MdR, PEP/POA y otros según los requerimientos de la Cartera de Proyectos de la Oficina; -El organigrama establecido, las funciones y perfiles nivel de cargos -La ejecución de los proyectos en todo el ciclo: programación, gestión técnica, gestión de adquisiciones, gestión financiera y contable, rendición de cuentas, monitoreo y archivo. -La administración del personal de toda la Oficina en cuanto a búsqueda y selección, inducción y entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño, con una clasificación de cargos y niveles de remuneración/incentivos, que contemple la aplicación de las políticas del BID. -La gestión de adquisiciones que contemplen el uso de las políticas del BID, los responsables e instancias de aprobación, que permita identificar el ciclo total de la transacción (registro, obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos). -La administración financiera que contemple la aplicación de políticas del BID, que incluyan presupuesto, finanzas, contabilidad y rendición de cuentas, con base a las Guías para Desembolsos del BID, definición de responsables y establecimiento de plazos para actividades críticas. -La autoevaluación del desempeño del personal, la autoevaluación del funcionamiento de controles en áreas de responsabilidad; recepción, evaluación e implementación de iniciativas para la mejora del SCI; monitoreo y seguimiento para los procesos de Control Interno más importantes. -La administración de servicios de auditoría externa.	SOA - SPA - SAP - SABS - SAF - SCI - SCE -	20.000	Al cumplimiento de las Condiciones Previas al Primer Desembolso	Titular de la OCGPFRE	Manual de Operaciones de la OCGPFRE desarrollado, aprobado y en vigencia
Total			50.000			

5.5. Recomendaciones Finales

Complementariamente con base al análisis realizado se identificaron acciones que se recomiendan sean tomadas en consideración para el mejoramiento de la gestión, las cuales se citan a continuación:

- a) Realizar capacitaciones periódicas al personal clave de la OCGPFRE con relación a la aplicación e interpretación de la Políticas de Adquisiciones del BID así como en el manejo de buenas prácticas internacionales en dirección de proyectos que incluya el entrenamiento en la operación de software especializado para gestión de cronograma y seguimiento físico y financiero de la ejecución (Ejemplo: Project).
- b) Implementar en forma inmediata la obligatoriedad de realizar conciliaciones bancarias mensuales, estableciendo plazos y medidas de control efectivas.
- c) Diseñar e implementar un Sistema Integrado de Archivo en la OCGPFRE con herramientas tecnológicas, mobiliario y procedimientos estandarizados para su manejo, que incluya aspectos técnicos, de adquisiciones, financiero y contables, así como planificación y monitoreo, entre otros.
- d) Desarrollar un Plan de Seguros para los bienes adquiridos por la institución.
- e) Desarrollar un Código de Ética para el MOPC y acciones de difusión para la implementación.
- f) Desarrollar e implementar anualmente un Programa de Vacaciones para el equipo de la OCGPFRE.
- g) Centralizar las oficinas de la OCGPFRE con adecuación edilicia que permita integrar a todas las áreas y acorde a las necesidades.
- h) Provisión de mobiliario y equipos para la OCGPFRE.
- i) Establecer incentivos para el personal de la OCGPFRE con base al logro de metas corporativo e individual a partir de un Programa de “Gerenciamiento por Resultados” que sea establecido.

Anexo I. Formularios del SECI

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

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con un área (departamento) encargada de elaborar, coordinar y monitorear la adecuada planeación de la entidad y su programación de Actividades?	1			
2	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas?		1		Si bien el ROP del Programa DR-L1068 establece las funciones y responsabilidades, dicho Reglamento tiene vigencia mientras se ejecute la operación. Sin embargo, al ser esta oficina permanente, se recomienda desarrollar un Manual de Operaciones que tenga carácter permanente.
3	Existen procesos de programación definidos, que incluyan: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?		1		
4	Estas funciones, responsabilidades y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?			1	
5	Se han diseñado y se están aplicando, procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: cumplimiento de indicadores, existencia de eventuales desvíos de las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?		1		
6	Se ha preparado una planeación de la ejecución plurianual del proyecto (PEP) y un Programa Operativo Anual (POA) o documento equivalente, consistente con la planificación general?	1			
7	El POA incorpora las operaciones de presupuesto, responsable, actividades, tiempo y resultado esperado del proyecto?		1		Tienen PEP y POA con presupuesto, actividades, riesgos, etc, lo que no tienen es definido los responsables por tarea
8	Existe una definición clara que permita identificar la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1			
El Documento de Planificación (PEP / POA) establece para el Proyecto:					
9	Los objetivos generales y específicos, y los indicadores / resultados?	1			
10	Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos e indicadores / resultados previstos?	1			

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
11	Un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?	1			
12	El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?	1			
13	Los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?		1		
14	Los medios de verificación que permitan medir el logro de indicadores / resultados previstos?	1			
15	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos?	1			
Ejecución:					
16	Se están emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas al interior de la entidad y/o con el Banco?	1			
17	Cuando los informes identifican incumplimientos o riesgos, se formalizan acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?	1			
18	Se implementan las acciones mencionadas anteriormente?	1			
19	Cuando se realizan cambios a los POA se cuenta con el nivel de aprobación correspondiente?	1			
20	Los cambios a los POA fueron comunicados al Banco?	1			
TOTALES		14	5	1	

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

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Organograma:					
1	Cuenta la entidad con un organograma actualizado y aprobado?		1		
2	El organograma refleja: a) La relación funcional entre las áreas (Dirección General, Finanzas, Personal, compras, etc.) ? b) Los niveles de autoridad y supervisión? c) Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)? d) Las líneas de comunicación?			1	
3	En caso de que se haya conformado una Unidad Coordinadora / Ejecutora para el desarrollo del Proyecto, se puede determinar su ubicación en el organograma de la entidad?	1			
4	De no existir una Unidad Coordinadora, permite el organograma identificar las áreas, departamentos, dependencias, que intervendrán en la ejecución del Proyecto?			1	

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
Manual de Organización:					
5	Existen manuales de procedimientos y funciones para la entidad?		1		
6	Los manuales se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?			1	
7	Se ha establecido el nivel de autoridad responsable de aprobar los manuales?			1	
8	Existen y se aplican los procedimientos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales?			1	
9	Los manuales definen las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo?		1		El Manual verificado es de la DARE que está desactualizado y el Manual de la OAI (acceso a la información)
10	Los Manuales definen los niveles de autoridad?			1	
11	Establecen los manuales la segregación de funciones (preparación, revisión, autorización, registro de transacciones, custodia de bienes y valores)?			1	
12	Los Manuales y sus modificaciones se dan a conocer-a todo el personal vinculado?			1	
13	De ser así, se cuenta con documentación que soporte que cada empleado expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?			1	
14	Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para a) Desarrollar y documentar de manera adecuada el Proyecto (presupuestos, contratación, tesorería, contabilidad). b) Presentar los reportes e información requerida por el Banco (solicitudes de desembolso, presentación de estados financieros).		1		Hay un manual financiero, solo que es de Octubre de 2008 (para un proyecto anterior BID 1939)
15	El Manual Operativo del Proyecto, fue diseñado de acuerdo con el POA y los lineamientos de ejecución del Programa?		1		
16	Las sugerencias y/o recomendaciones surgidas en la preparación del proyecto fueron incluidas en el Manual y asignadas respectivamente?			1	
17	Los cargos previstos para la ejecución del Programa están en funcionamiento?			1	
Perfiles de los cargos:					
18	Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas para la entidad y para la ejecución del Proyecto, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)		1		
19	Los niveles de remuneración de los consultores que ejecutarán el Proyecto, guardan concordancia frente al valor de mercado ó de los cargos equivalentes que forman parte del personal de planta de la entidad?		1		
20	La delegación de funciones se realizó con base en los perfiles definidos	1			
Ejecución:					

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
21	Cuenta el Organismo Ejecutor con autonomía administrativa, financiera, organizacional y jurídica?	1			
22	En caso de que el proyecto contemple la participación de organismos coejecutores o subejecutores, se han definido claramente: a) Las responsabilidades y funciones del organismo ejecutor b) Las responsabilidades y funciones del coejecutor / subejecutor c) Los niveles de comunicación entre éstos. d) El sistema de rendición de cuentas tanto técnico como financiero.		1		
Reglamento Operativo (RO), Reglamento de Crédito (RC):					
23	Se ha preparado un RO/RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?		1		
24	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?			1	
25	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?			1	
26	Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?			1	
27	El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto?			1	
En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:					
28	Propósito y definiciones?			1	
29	Objetivos y Descripción del Programa?			1	
30	Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores / sub-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?			1	
31	Asignación de recursos del Programa?			1	
32	Mecanismos de desembolsos y rendición de cuentas?			1	
33	Seguimiento (informes) ?			1	
En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:					
34	Propósito y definiciones?			1	
35	Objetivos y Descripción del Programa?			1	
36	Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS (Instituciones Financieras Intermediarias)?			1	
37	Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-préstamos?			1	
38	Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1	
39	Formalización de los sub-préstamos?			1	
40	Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1	
TOTALES		3	9	28	

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

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con un área (departamento) encargado de la administración del personal?	1			
2	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			
3	La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente sobre la administración del personal?		1		El DARE cuenta con una propuesta de Manual de Gestión del Personal que está desactualizada, pero es solo para el departamento no de todo el personal de la OCGPFRE
4	Estas políticas y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?			1	
5	Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del Banco?		1		
Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como: (evidenciarlo)					
6	Búsqueda y Selección?	1			
7	Inducción y entrenamiento?	1			
8	Capacitación?	1			
9	Evaluación del desempeño?	1			
10	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?	1			
11	Seguridad social?	1			
12	Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			
Otros Requerimientos:					
13	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?		1		
14	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			
15	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?			1	
16	Se han fijado los montos asegurables?			1	
17	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			
Ejecución del proyecto:					
18	Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los	1			

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
	documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?				
19	Se ha contratado el personal requerido para la ejecución del proyecto, que fue identificado en su preparación?	1			
20	Se siguió el proceso de selección y contratación según las normas y políticas en la materia?	1			
21	El personal responsable de la ejecución del proyecto cumple con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos previamente acordados en el proceso de preparación del proyecto y/o reglamento operativo?		1		No se cuenta con perfiles para todas las posiciones de la OCGPFRE
22	La contratación del personal por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?	1			
TOTALES		15	4	3	

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

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
1	Los procedimientos de adquisiciones contemplan que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)		1		El Programa DR-L1008 no contaba con un Reglamento Operativo
2	La documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción?	1			
3	Los procedimientos de adquisiciones definen claramente una segregación de funciones, de tal manera que no existan responsabilidades compartidas durante las diversas fases del proceso?			1	
4	El procedimiento de adquisiciones permite identificar el ciclo total de la transacción (registro obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos)?		1		En el reglamento anterior no contempla el ciclo completo
5	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestales identificados y disponibles?	1			
6	Existen controles para identificar cada una de las actividades dentro del proceso de adquisiciones (Consecutivo de adquisiciones, archivo en carpetas individuales)?	1			
7	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?			1	

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
8	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?			1	
9	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?			1	
10	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?	1			
11	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?			1	
12	Las verificaciones son practicadas por personal independiente del manejo y registro de dichos bienes?			1	
13	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?			1	
14	Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?	1			
15	Se dispone de una política para formalizar la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?	1			
16	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?	1			En la fase 1 las obras que eran rehabilitadas, tan pronto se realizaba la obra, hubo dos tipos de procesos: Mantenimiento Integral (el mismo contratista de la rehabilitación al terminar realizaba luego el mantenimiento por niveles de servicio). El otro, que después de realizada la rehabilitación el mantenimiento se realizaba con otra licitación con microempresarios. Ver Fernando Abrahan (mantenimiento) / Para rehabilitaciones (Peruanos) Julio Melgar. Cuentan con un Manual Técnico de Mantenimiento Vial.
17	Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?	1			
18	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?		1		
19	Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos con las Órdenes de Compra emitidas?	1			
20	Cuenta el OE con un sistema que incluya la codificación para identificar los activos fijos?	1			
21	Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco?		1		
TOTALES		10	4	7	

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

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con áreas (departamentos) encargados de los procesos de administración financiera, que atienda las necesidades del proyecto, en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad?	1			
2	La(s) persona(s) encargada(s) de dichas funciones reúnen requisitos de competencia y experiencia en la administración financiera?	1			
3	Las personas encargadas están familiarizadas con los procedimientos del Banco, para la preparación de solicitudes de desembolso y la preparación de informes financieros requeridos?	1			
4	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con las normas, políticas y procedimientos del Banco en Gestión Financiera?	1			
5	Disponen de un manual de procedimientos autorizado y vigente para la administración financiera, que incorpore las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad?		1		Existe un Manual Financiero de la DARE pero esta desactualizado
6	El manual incorpora los procedimientos establecidos por el Banco, para la administración financiera del proyecto?			1	
Programación y Presupuesto:					
7	Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?		1		
8	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?		1		Se tiene definido y se aplica pero no se cuenta con procedimientos escritos
9	Dispone la entidad de recursos humanos profesionales capacitados en presupuesto y en el manejo del Manual, de los instructivos y del módulo computacional?	1			
10	La clasificación utilizada para la formulación y ejecución del presupuesto tiene la flexibilidad suficiente para asignar gastos, de manera independiente del resto de las actividades de la entidad ejecutora, y permite agrupar los gastos a nivel de componentes y/o sub-componentes e identificar la fuente de financiamiento?	1			
11	Se asigna un código presupuestario único para hacer el seguimiento a los proyectos de inversión. Este código se mantiene a lo largo de la vida del proyecto (no cambia año a año)?	1			
12	La programación presupuestal de la entidad, incorpora los recursos del proyecto?	1			
13	Se dispone de un software o sistema de información de presupuesto automatizado e integrado?	1			

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
14	El presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional y existen mecanismos que garanticen que la información de formulación es transferida sin modificaciones al módulo de ejecución?	1			
15	En caso que exista un sistema integrado de información, el presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional desarrollado en el mismo software, que el utilizado para los módulos de ejecución presupuestal, tesorería y contabilidad, consistente con los requerimientos del Manual para la formulación?	1			
16	En caso que exista un sistema integrado de información, la base de datos de ejecución del Presupuesto es la misma que aquella utilizada para los módulos de Tesorería y Contabilidad?	1			
17	Se lleva registro de las siguientes etapas de la ejecución del gasto: (i) reserva presupuestal o certificado de disponibilidad presupuestal, (ii) compromiso, (iii) devengado, causado o reconocimiento de la obligación y (iv) pagado?	1			
18	Existen procedimientos y controles para el registro de transacciones de manera que todo pago se ordena una vez se ha verificado que: (i) existe saldo en la partida presupuestaria; (ii) el pago corresponde a un compromiso previamente registrado en el sistema; (iii) los bienes recibidos o servicios prestados estén de conformidad con las especificaciones del contrato o documento equivalente; (iv) se cuenta con toda la documentación de respaldo.		1		Se realiza en la práctica, procedimientos no se cuenta
19	Existen mecanismos que garanticen que la información de ejecución presupuestaria alimenta al sistema contable sin que se produzcan alteraciones o pérdidas de información.	1			
20	Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestaria y contabilidad.	1			
21	Existen procedimientos para realizar modificaciones presupuestarias, estableciendo con claridad los niveles de responsabilidad, y autorización para las mismas, y los controles que aseguran su aplicación.		1		
22	Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para realizar el control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal?		1		No existen procedimiento
23	Estos procedimientos se aplican a la ejecución presupuestal del proyecto?			1	
24	El sistema computacional permite la emisión de reportes por proyecto, facilitando comparaciones del gasto a nivel de monto presupuestado y pagado, por lo menos.	1			
25	Para programas con la participación de coejecutores se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestal de las			1	

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
	transacciones financieras a cargo de los coejecutores?				
Contabilidad					
26	La Entidad y/o Unidad Coordinadora (UC) cuenta con un manual contable?	1			
27	Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aceptado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1			
28	El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información presupuestal que alimenta a la contabilidad?	1			
29	Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestal y la contabilidad?	1			
30	Cualquier ajuste contable sólo se puede realizar directamente en el software de contabilidad?	1			
31	Para el caso de entidades que no utilicen los sistemas nacionales, el sistema de información financiero cuenta con los módulos de presupuesto, tesorería y contabilidad integrados?			1	
32	Se han establecido procedimientos para asegurar que todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?		1		
33	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?	1			
34	El sistema permite generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1			
35	Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?	1			
36	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un mecanismo que permita consolidar e identificar los recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor y/o Subejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?			1	
37	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos			1	

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
	otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?				
Información procesada electrónicamente					
38	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo software y archivos de datos relacionados?	1			
39	Se tienen documentados los programas y aplicaciones y/o la licencia respectiva? No aplica para sistemas nacionales.	1			
40	Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable?	1			
41	Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?	1			
42	Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?	1			
43	Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?	1			
Tesorería					
44	La entidad ha previsto un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual incluye funciones, atribuciones, restricciones, etc.?		1		
45	Para el caso de las entidades que no utilizan los sistemas nacionales, el sistema de tesorería permite hacer seguimiento a los recursos por fuente de financiación?			1	
46	El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información de tesorería que alimenta a la contabilidad?	1			
47	El reglamento establece, la apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y/o en Bancos Comerciales a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento del Banco?	1			
48	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores/ sub-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local?	1			
49	Existen procedimientos definidos para la administración de cuentas bancarias, así como un módulo para su administración en el Sistema Integrado de información.	1			

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
50	El reglamento establece el procedimiento para determinar las necesidades de liquidez (flujo de caja) con base en los compromisos de pago para próximos 6 meses?		1		
51	Cuenta la entidad con procedimientos para asegurar que cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, evidencia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de pago?	1			
52	Se han asignado las responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos, manteniendo una adecuada segregación de funciones?	1			
53	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			
54	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?		1		
55	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?	1			
56	Se efectúan conciliaciones periódicas entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes?	1			
57	Existen procedimientos para la preparación y presentación de informes con cada solicitud de desembolso que presenta al Banco?	1			
58	Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso?		1		
59	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, existen procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1	
Si se trata de un programa de crédito, el Organismo Ejecutor ha previsto e implantado mecanismos para:					
60	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito?			1	
61	El registro, control y uso de las recuperaciones?			1	
62	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito?			1	
Archivo					

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
63	Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?		1		
64	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			
65	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores y/o subejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?		1		
TOTALES		41	13	11	

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

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con una oficina/unidad de control interno?	1			
2	Esta oficina aplica las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI' en el desarrollo de su trabajo? <i>(disponen de un manual de AI)</i>	1			
3	La oficina de control interno incluye en su plan de auditoría la revisión de los proyectos de inversión?	1			
4	El plan de trabajo de auditoría interna, involucra la revisión a la ejecución de los recursos del proyecto?	1			
5	Se preparan planes de acción, con el fin de implementar las recomendaciones de la oficina de control interno?	1			
Ambiente de Control					
6	Dispone de un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?		1		
7	El personal conoce y aplica el código de conducta en el desempeño de su trabajo y se cuenta con evidencia de haber sido entregado o haberlo puesto a su disposición?			1	
8	Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control?			1	

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
9	La administración de la entidad está orientada al logro de resultado mediante la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (<i>Dispone de un código institucional de valores y la medición del desempeño, definición de visión, misión, POA, Indicadores y estándares, etc.</i>)			1	
10	El personal realiza la autoevaluación de su desempeño?		1		
Valoración de Riesgos:					
11	Dispone la entidad de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR" ?	1			
12	Dispone de informes de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?	1			
Actividades de Control:					
13	En cada proceso relevante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1			
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?	1			
15	El personal en el desempeño de sus funciones aplica las actividades de control?	1			
16	La información y los reportes que se generan son confiables y oportunos? (cumplimiento de las medidas de control)	1			
Información y Comunicación:					
17	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?	1			
18	Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?	1			
19	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1			
Monitoreo y Seguimiento:					
20	Se han definido funciones y procedimientos de monitoreo y seguimiento para los procesos más importantes?		1		
21	Está documentado el proceso de monitoreo y seguimiento?		1		
22	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?		1		

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
23	Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al SCI?	1			
24	La oficina de control interno elabora un informe en el que se establece que la entidad cumple con los componentes de control interno?	1			
25	La gerencia toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas por la oficina de control interno; las atiende oportunamente e implementa las actividades de control necesarias para evitar que a futuro se vuelvan a presentar?	1			
TOTALES		17	5	3	

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

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
1	Si la Entidad está sujeta a auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			
2	La entidad es objeto de revisión por más de una auditoría externa?	1			
3	Estas auditorías externas (independiente de la contratada para el proyecto), incorporan en sus planes la revisión de la ejecución del proyecto financiado por el Banco?	1			
4	Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa? <i>(responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)</i>		1		
5	Disponen de un contrato formal o equivalente para la realización de la auditoría externa?	1			
6	Los términos de referencia reflejan con claridad la naturaleza y alcance de los servicios de auditoría?	1			
7	Los honorarios están basados en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre en función del alcance y la naturaleza del trabajo? <i>(Verificar si existe una sustentación formal de éstos cálculos)</i>	1			
8	Se ha cumplido el pago de los honorarios de acuerdo con lo establecido en el contrato?	1			
9	Si ses han presentado retrasos en el pago de los honorarios, éstos están justificados por razones atribuibles a incumplimientos de la Firma Auditora?	1			
10	La Firma de auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1			

*Diagnóstico de Capacidad Institucional practicada al MOPC
de República Dominicana y Plan de Fortalecimiento Institucional*

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentarios
11	El auditor externo tienen acceso irrestricto, con las seguridades necesarias, a la información que esta archivada en las bases de datos y sus originales, de tal forma que se agilice su trabajo?	1			
12	Los informes de la auditoría contratada o de la auditoría del organismo de fiscalización del estado, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?	1			
13	Los informes de la auditoría contratada cumplen con los requerimientos del Banco, contenidos en los Términos de Referencia para auditores y los requerimientos en gestión financiera?	1			
14	Cuando los informes de auditoría son calificados (salvedad, negativa o abstención de opinión), la Entidad toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas; atiende, corrige e implementa oportunamente las actividades de control para prevenir que se vuelvan a repetir?	1			
15	Se deja evidencia del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de la auditoría?	1			
16	La entidad ha implementado todas las recomendaciones de auditoría de periodos anteriores?	1			
TOTALES		15	1	0	