



ANÁLISIS INSTITUCIONAL DEL DAPRE PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA COLOMBIA SOSTENIBLE CO-L1166

Informe Final

Descripción breve

El presente documento presenta los resultados de la evaluación de capacidad institucional para la ejecución del Programa CO-L1166 que ha sido realizado al DAPRE, focalizándose principalmente en las instancias que participarán en la ejecución según el Esquema de Ejecución previsto. El informe incluye el relevamiento y/o construcción de los procesos claves, el análisis de riesgos fiduciarios y la propuesta de Acuerdo Fiduciario – Anexo III del POD

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

Contenido

1.	Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Capacidad Institucional del DAPRE	2
2.	Entendimiento General del Organismo Ejecutor.....	3
3.	Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada.....	7
4.	Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa CO-L1166	10
4.1.	Capacidad de Planificación y Organización.....	10
4.1.1.	Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA)	11
4.1.2.	Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA).....	12
4.2.	Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas	13
4.2.1.	Sistema de Administración de Personal (SAP).....	13
4.2.2.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)	14
4.2.3.	Sistema de Administración Financiera (SAF)	15
4.3.	Capacidad de Control.....	18
4.3.1.	Sistema de Control Interno (SCI)	18
4.3.2.	Sistema de Control Externo (SCE)	19
4.4.	Plan de Fortalecimiento Institucional.....	21
4.5.	Mecanismo de Ejecución del Programa CO-L1166.....	25
5.	Gestión de Riesgos Fiduciarios	28
6.	Procesos Claves de Ejecución del Programa.....	29

ANEXOS

- I. Formularios del SECI y Plan de Fortalecimiento Institucional
- II. Procesos de Ejecución, Flujogramas y Cronogramas
- III. Acuerdo Fiduciario – Anexo III (Propuesta)

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

Este informe ha sido elaborado en el marco de la consultoría internacional contratada por el BID con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación de la operación CO-L1166 - Programa Colombia Sostenible, con el análisis institucional, relevamiento de los procesos claves y de la propuesta inicial del Acuerdo Fiduciario para la Operación (Anexo III).

La evaluación de la capacidad de gestión fiduciaria que fue practicada al DAPRE de acuerdo al Esquema de Ejecución previsto para el Programa CO-L1166, se realizó con base a la aplicación de las siguientes herramientas: Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional, Análisis de los procesos claves para la ejecución del Programa y Gestión de Riesgos (fiduciarios) de Proyectos. Cabe resaltar que la evaluación se focalizó principalmente en las instancias que participarán en la ejecución del programa, que permita identificar concretamente las actividades de fortalecimiento que se requieren para generar las mejores condiciones de ejecución del Programa. 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.

Los resultados generales de la evaluación se presentan en el siguiente cuadro que arroja como resultado una calificación de 66,74% equivalente a un Mediano Desarrollo con un nivel de Riesgo Medio.

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %			
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	71,39%	25,00%	17,85%	MD	RM
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	45,31%	45,00%	20,39%	ID	RS
CAPACIDAD DE CONTROL	95,00%	30,00%	28,50%	SD	RB
Total	66,74%			MD	RM

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 71,39%, lo que la sitúa en un nivel de Mediano Desarrollo con Riesgo Medio. La capacidad de Ejecución presenta una calificación del 45,31%, lo que la sitúa en un nivel de Incipiente Desarrollo asociado a un Riesgo Alto debido a la inexperiencia de la entidad en la ejecución de proyectos de estas características y la capacidad de Control presenta una calificación del 95%, lo que la sitúa en un nivel de Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo. Como resultado del análisis, se elaboró un plan de fortalecimiento institucional y se propone la

descripción del esquema de ejecución que el DAPRE está previendo para la operación COL1166.

2. Entendimiento General del Organismo Ejecutor

Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE)

La Ley 55 de 1990 del 28 de diciembre de 1990 establece el objeto, funciones y principios de organización del DAPRE, como así también modifica el régimen de delegación de competencias presidenciales y confiere facultades extraordinarias al Presidente de la República. Según esta ley, al DAPRE le corresponde asistir al presidente de la República en el ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, y prestarle el apoyo administrativo y los demás servicios necesarios para dicho fin, para lo cual le faculta a ejercer, en especial, las siguientes funciones:

- i) organizar, dirigir, coordinar y realizar directamente las actividades necesarias del presidente de la República, en relación con el Congreso y con la administración de justicia;
- ii) organizar, asistir y coordinar las actividades necesarias del presidente de la República para ejercer como jefe del Estado y suprema autoridad administrativa;
- iii) hacer las veces de Secretaría Ejecutiva con los Consejos, Comités o demás organismos de consulta, asesoría, coordinación o apoyo que dependen directamente del despacho presidencial;
- iv) prestar el apoyo logístico y administrativo que se demande; y
- v) otras funciones establecidas por la ley respectiva.

El 26 de abril de 2017 se ha emitido el Decreto N° 672 de 2017 el cual, a su vez, modifica la estructura del DAPRE estableciendo en su primer artículo que a dicha entidad le corresponde asistir al Presidente de la República en su calidad de Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa en el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y prestarle el apoyo administrativo necesario para dicho fin, y le confiere naturaleza especial con estructura y nomenclatura de sus dependencias y empleos acordes con ella.

Por su parte, el DAPRE establece los enunciados de Misión y Visión Institucional de la siguiente manera:

Misión: *“Corresponde al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, asistir al Presidente de la República en su calidad de Jefe de Gobierno, Jefe de Estado y Suprema Autoridad*

Administrativa, en el ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y prestar el apoyo administrativo necesario para dicho fin”.

Visión: *“La Presidencia de la República se proyecta como una entidad modelo en la gestión pública y referente internacional; orientada a la coordinación efectiva del plan de gobierno, con recursos alineados para el logro de sus prioridades, con altos estándares de calidad y oportunidad en la prestación del servicio”.*

Por su parte, de acuerdo al Decreto N° 672 señalado anteriormente, las principales funciones generales del DAPRE son:

- i) asistir al presidente de la República, en su condición de Jefe del Estado, para velar porque los diferentes órganos del Estado se colaboren armónicamente para la realización de sus fines;
- ii) organizar, dirigir, coordinar y realizar directamente, si fuere el caso, las actividades necesarias que demande el Presidente de la República, para el ejercicio de las facultades constitucionales que le corresponde ejercer, en relación con los órganos del Estado que integran las ramas del poder público y los demás órganos estatales, autónomos e independientes;
- iii) asistir al Presidente de la República en el cumplimiento de sus deberes constitucionales y legales;
- iv) coordinar las relaciones entre el Presidente de la República con los entes territoriales, el sector privado y las organizaciones sociales;
- v) hacer las veces de Secretario Ejecutivo en los Consejos, Comités o demás organismos de consulta, asesoría, coordinación o apoyo que dependan directamente del Despacho del Presidente de la República;
- vi) prestar el apoyo logístico y administrativo que se demande, para el ejercicio de las facultades y funciones presidenciales; y otros que la ley le asigne.

La organización del DAPRE contempla como instancia máxima al Despacho del Presidente de la República, luego está el Despacho del Presidente de la República –que a su vez cuenta con 2 Consejerías y 3 Direcciones en su estructura, y el Despacho del Director del Departamento. Las funciones según la estructura actual del DAPRE se encuentran detalladas en el Decreto anteriormente señalado.

a. Despacho del Director del DAPRE

Está a cargo del Director del Departamento, a quien también se denomina *Secretario General*, tiene a su cargo principalmente las siguientes funciones:

- i) asistir al Presidente de la República en el ejercicio de las funciones que le corresponden en relación con los poderes públicos y demás organismos o autoridades a que se refiere la Constitución Política;
- ii) señalar las políticas generales del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, fijar los lineamientos de dirección y control para el desarrollo de los programas y funciones de la entidad;
- iii) coordinar con los Ministros y Directores de Departamento Administrativo la gestión de las políticas gubernamentales correspondientes a sus respectivos sectores;
- iv) presentar al Presidente de la República los asuntos provenientes de los ministerios, departamentos administrativos, establecimientos públicos y demás organismos de la administración;
- v) aprobar los anteproyectos de presupuesto de inversión y de funcionamiento y el proyecto del Programa Anual Mensualizado de Caja-PAC; y
- vi) las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia, las que le sean asignadas por el Presidente de la República y la legislación vigente.

b. Alta Consejería Presidencial para el Posconflicto

Instancia dependiente del Despacho del Director DAPRE, como principales funciones tiene:

- i) articular la visión de conjunto del Gobierno Nacional sobre el posconflicto con el apoyo de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y las otras entidades del Gobierno Nacional;
- ii) al Presidente de la República en la formulación, estructuración y desarrollo de las políticas y programas relacionados con el posconflicto, con especial énfasis en los temas de inversiones sociales y económicas, desminado humanitario y sustitución de cultivos ilícitos, en coordinación con las entidades competentes, reintegración de los grupos armados ilegales;
- iii) coadyuvar en la relación con las demás entidades del Gobierno Nacional, la sociedad civil y las autoridades departamentales y locales, en la función de implementación de los acuerdos de paz, con el fin de asegurar su coherencia con la visión de posconflicto;
- iv) verificar el cumplimiento de los programas relacionados con el posconflicto y su alineación con el plan de gobierno;
- v) informar al Presidente de la República sobre la ejecución de los programas relacionados con el posconflicto; y
- vi) otras funciones establecidas en la normativa vigente respectiva.

c. Dirección para el Posconflicto

Esta Dirección tiene como principales funciones las siguientes:

- i) asesorar en la formulación, estructuración y desarrollo de las políticas y programas relacionados con el posconflicto;
- ii) coordinar con los diferentes Ministerios y Departamentos Administrativos, la implementación de los programas y proyectos para el posconflicto;
- iii) coordinar con los entes territoriales la implementación de los programas y proyectos relacionados con el posconflicto;
- iv) desarrollar, en coordinación con la Vicepresidencia de la República, el modelo de seguimiento a la implementación del acuerdo de paz con las FARC-EP y mantener integrada la información con todos los programas de Posconflicto;
- v) apoyar en las convocatorias para facilitar la participación de representantes de diversos sectores de la sociedad civil para incorporar su oportuna retroalimentación a los programas relacionados con el posconflicto; y
- vi) las demás que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Fondo Colombia en Paz

Mediante el Decreto N° 691 de 2017, emitido en fecha 27 de abril de 2017, se sustituye el Fondo para la Sostenibilidad Ambiental y Desarrollo Rural Sostenible en Zonas Afectadas por el Conflicto -creado por el artículo 116 de la Ley 1769 de 2015 y modificado por el artículo 130 de la Ley 1815 de 2016-, por el "Fondo Colombia en Paz (FCP)", como un patrimonio autónomo del Departamento Administrativo de Presidencia de la República, sin estructura administrativa propia, administrado por una o varias sociedades fiduciarias públicas, rigiéndose sus actos, contratos y actuaciones por el derecho privado, con una duración de diez años. El objetivo del FCP es ser el principal instrumento para la administración, coordinación, articulación, focalización y ejecución de los recursos disponibles para la implementación del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, conforme a su Plan Marco de Implementación y otras acciones de posconflicto, pudiendo ser éstos recursos del Presupuesto General de la Nación, del Sistema General de Regalías, del Sistema General de Participaciones, de Cooperación Internacional no reembolsable, recursos provenientes de la participación privada u otros determinados por ley.

El FCP tiene como función articular la cooperación internacional, los aportes privados y públicos, estando principalmente facultado a:

- i) crear las subcuentas que se requieran;
- ii) articular los demás fondos para canalizar y coordinar los recursos de las intervenciones para consolidar la paz;
- iii) recibir aportes no reembolsables; y iv) celebrar convenios y contratos, incluyendo los de fiducia mercantil y con entidades públicas o privadas que deleguen la administración de recursos del Fondo para la ejecución de proyectos.

El FCP cuenta con un Consejo Directivo que está a cargo un Director Ejecutivo e integrado por siete (7) miembros nombrados por el Presidente de la República y presidido por el miembro designado por el mismo¹. Son sus principales funciones:

- i) designar el Director Ejecutivo, establecer sus funciones y el período de su vinculación;
- ii) aprobar los planes y proyectos a ejecutar con los recursos del FCP;
- iii) aprobar los negocios fiduciarios que se requieran para el manejo y disposición de los recursos del Fondo,
- iv) designar una firma para auditar los actos y contratos que realice el FCP; v) rendir al Presidente de la República informes periódicos de gestión y resultados;
- v) aprobar la creación, fusión o supresión de las subcuentas que se requieran;
- vi) dictar el reglamento del Fondo;
- vii) establecer mecanismos de control para la ejecución de los recursos; y
- viii) otros requeridos para el cumplimiento de los objetivos del Fondo.
- ix) La ordenación del gasto del FCP y sus subcuentas, está a cargo del Director para el Posconflicto del DAPRE o por el funcionario del Nivel Directivo que designe el Director del DAPRE.

3. 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 focalizará el análisis en las Direcciones, Áreas e instancias que participarán, tomarán decisiones y las que serán responsables de ejecutar los procesos del Programa CO-L1166 o parte de ellos. El enfoque metodológico

¹ El Director para el Posconflicto del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y el Director Ejecutivo del FCP concurrirán a las sesiones del Consejo Directivo con voz, pero sin voto. Asimismo, podrán asistir los funcionarios y demás personas que se invite a sus deliberaciones, de acuerdo con su reglamento.

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 utilizarán los formularios del SECI proveído por el Banco 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 determinarán las oportunidades de mejoras que serán consideradas en el Plan de Fortalecimiento Institucional de la DAPRE para la ejecución del Programa CO-L1166, el cual se presenta en el Anexo I.

4. Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa CO-L1166

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 CO-L1166. Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%) el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 66.74%, indicando *un Mediano Desarrollo (MD) de su capacidad institucional y un nivel de Riesgo Medio (RM)* para la ejecución de los programas del BID, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %			
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	71,39%	25,00%	17,85%	MD	RM
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	45,31%	45,00%	20,39%	ID	RS
CAPACIDAD DE CONTROL	95,00%	30,00%	28,50%	SD	RB
Total	66,74%			MD	RM

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 71,39% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Mediano Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Medio*. Por otra parte, al evaluar la capacidad de ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 45,31%, lo que indica un *Incipiente Desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial*. Finalmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 95,00%, lo cual también demuestra un *Satisfactorio Desarrollo, asociado a un Riesgo Bajo*.

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

4.1. 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 71,39%, lo que la sitúa en un nivel de *Mediano Desarrollo con un Riesgo Medio*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	66,77%	50,00%	33,39%	MD	RM
	SOA	76,00%	50,00%	38,00%	MD	RM
Total		71,39%			MD	RM

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

El SPA ha arrojado una calificación de 66,67% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Las principales fortalezas que se identifican este Sub-Sistema son: i) la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia de la República (SIGEPRE), en todos los procesos del DAPRE, que contempla Manuales, Procesos, Procedimientos, Guías, Lineamientos, principalmente, que permite una adecuada planificación y monitoreo de los resultados a nivel organizacional y facilita la disponibilidad de información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas a diferentes actores; ii) implementan un modelo de alineación de la planeación, que vincula el Plan Nacional de Desarrollo –PND, con el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional, el Plan de Acción y Proyecto de Inversión hasta el último nivel (adquisiciones) identificando los responsables a cada nivel a través de los diferentes instrumentos (manuales, procesos, procedimiento, etc.); iii) el enfoque de gerencia por resultados con metas y acciones monitoreadas mediante indicadores objetivos establecidos por la entidad.

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	El Plan de Ejecución del Programa CO-L1166 no cuenta con la programación de los productos que detalle las actividades y su secuencia e interrelación,	A la fecha, el instrumento se encuentra en elaboración y su desarrollo es parcial. No se cuenta con	Falta de control suficiente al no contar con el suficiente detalle ni con el mapeo de	Media	Desarrollar el PEP detallado que integre la programación en un solo documento para asegurar la integralidad de la información de programación, que exponga la lógica vertical (componentes,

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgo	Prioridad	Acciones
	cronograma, costos y responsables	experiencia ni RRHH en la Dirección de Post Conflicto para el desarrollo de esta tarea	actividades necesarias para lograr los productos, no es posible establecer la línea de base con la cual se mide el desempeño del Programa ni identificar los desvíos oportunamente.		productos, actividades, recursos) orientado a los resultados previstos con un diagrama que presente la interdependencia existente y su secuenciación, cronograma, responsables y las acciones de mitigación de riesgos.
2	No se dispone de un Plan Operativo Anual (POA) para el año 1, generado a partir del PEP que incluya las actividades necesarias para el desarrollo de los productos previstos y las actividades de mitigación de riesgos para dicho plazo, con un nivel de detalle suficiente para el monitoreo			Media	Elaborar el POA, extractando del PEP las actividades del año que se planifica y profundizar el detalle si es necesario
3	El Organismo Ejecutor no cuenta con Especialista en Planificación y Monitoreo con experiencia en manejo de Instrumentos de Planificación utilizados en proyectos financiados por el BID	El programa se encuentra en preparación; no se previeron recursos al interior del DAPRE de otra fuente para su contratación temprana		Alta	Realizar las gestiones correspondientes e identificar los recursos necesarios para contratar un Especialista en Planificación y Monitoreo con experiencia en el manejo de instrumentos de gestión de proyectos utilizado por el BID

4.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

El SOA ha arrojado una calificación de 76,00% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*. 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 si bien el DAPRE cuenta con un organigrama, manuales de procesos y funciones, procesos, procedimientos, lineamientos y guías vigentes que definen responsabilidades en las diferentes áreas, las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras son las siguientes:

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
1	En la versión preliminar del ROP se identificaron algunos puntos que requieren mayor desarrollo, tales como la descripción del Programa con el alcance de los componentes y las actividades que permitirán el desarrollo de los productos previstos; la asignación de los recursos (no se incluye el cuadro de costos). Asimismo	Si bien se cuenta con una versión preliminar del ROP, estos puntos no han sido desarrollados en el	Retrasos en la ejecución del programa y/o la asignación errónea de responsabilidades	Media	Ajustar el documento del ROP e incluir: a) descripción del ciclo del proyecto según cada componente con el detalle de las actividades; b) el cuadro de costos que indique las categorías de inversión;

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
	el la descripción del esquema de ejecución se requieren ajustes en la denominación de las instancias y mayor detalle para reflejar el esquema previsto y en particular, definir claramente las funciones y los criterios que aplicaría para las Organizaciones Beneficiarias Elegibles, las Organizaciones Ejecutoras Elegibles y las Entidades Operadoras de Apoyo y los casos en que se aplicaría la contratación de éstas últimas.	documento			c) criterios de elegibilidad de las inversiones y para contratar las Entidades Operadoras de Apoyo; y d) las responsabilidades y funciones de cada instancia del organismo ejecutor y del sub-ejecutor según el nuevo esquema de ejecución
2	Carencia de manuales, procesos y/o procedimientos para desarrollar y documentar la gestión presupuestal, de contratación, tesorería y contabilidad del Programa, y para presentar reportes e información requerida por el Banco (solicitudes de desembolso, presentación de estados financieros).	Al momento del relevamiento, los procedimientos para la gestión fiduciaria del Programa se encontraban en etapa de elaboración	Errores en la rendición de cuentas que conlleven el no reconocimiento de gastos elegibles	Media	Desarrollar los manuales, procesos, procedimientos u otros, considerando los cargos con sus funciones de acuerdo el Esquema de Ejecución del Programa CO-L1166

4.2. 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 45,31%, 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 EJECUCIÓN	SAP	88,24%	30,00%	26,47%	SD	RB
	SABS	22,22%	30,00%	6,67%	ND	RA
	SAF	30,43%	40,00%	12,17%	ND	RA
Total		45,31%			ID	RS

4.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 88,24% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas al interior del DAPRE: i) el componente Talento Humano del SIGEPRE contempla entre sus elementos el Proceso de Talento Humano, con un Manual de Funciones para todo el personal del DAPRE, la implementación de Planes Anuales de Capacitación, del Manual de inducción y re-inducción aplicable a todo el personal en especial en forma previa a los que se incorporan a la entidad, el Plan Anual de Bienestar Social e Incentivos, entre otros; ii) el establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño a todo el personal en el cual se establecen acuerdos funcionarios-entidad sobre el cual se mide el desempeño; iii) el desarrollo e implementación la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos, para la planificación y evaluación de los empleos de naturaleza gerencial, cuya evaluación también se realiza con base en compromisos concertados entre el gerente y su superior jerárquico a través de Acuerdos de Gestión; y iv) la estructura organizativa del DAPRE contempla la Oficina de Control Interno Disciplinario, la cual tiene a su cargo capacitar y sensibilizar a los funcionarios de la entidad para el autocontrol, que permita el cumplimiento de deberes y obligaciones y evitar incidencias disciplinarias.

La oportunidad de mejora, causa, riesgos identificados y acciones de mejoras son:

#	Debilidades identificadas	Causas	Riesgos	Prioridad	Acciones
1	Carencia de procedimientos para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del BID	No han sido desarrollados	Inadecuada rendición de cuentas de la ejecución del Programa	Media	Elaborar los procedimientos aplicables para la contratación de consultores del Programa CO-L1166, considerando las políticas del BID y los mecanismos de ejecución del Fondo Colombia en Paz

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

El SABS ha arrojado una calificación de 22,22% equivalente a un *Nulo Desarrollo con Riesgo Alto*. Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No se cuenta con procedimientos de adquisiciones, para la administración de bienes y servicios (que incluye, manejo, control y registro permanente de inventario) aplicables a las políticas del BID	No se han elaborado	Retrasos en la ejecución del Programa CO-L1166	Media	Elaborar procedimientos específicos que contemplen el uso de las políticas del BID para las adquisiciones y la administración de bienes y servicios del Programa, que identifique los responsables e instancias de aprobación durante el ciclo total de la transacción (registro, obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos, registro y control de inventario) e incorporarlos al Reglamento Operativo
2	No se dispone de personal del área de adquisiciones y de administración de bienes y servicios con experiencia en el manejo de las políticas del BID	No se cuenta con experiencia ni RRHH en la Dirección de Post Conflicto para el desarrollo de estas tareas		Alta	Realizar las gestiones correspondientes e identificar los recursos necesarios para contratar un Especialista Administrativo con experiencia en el manejo de políticas del BID
3	El organismo ejecutor no cuenta con espacio físico para el Programa CO-L1166	AL momento del relevamiento, no se ha definido el espacio físico para el Equipo Ejecutor del Programa CO-L1166		Media	Prever el espacio físico adecuado y las instalaciones necesarias para la operatividad del Equipo de Ejecución

4.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 30,43% equivalente a un *Nulo Desarrollo con Riesgo Alto*.

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Si bien el DAPRE cuenta con la Dirección de Operaciones que incluye todas las áreas encargadas de los procesos de administración financiera: Presupuesto, Tesorería y Contabilidad que intervendrán parcialmente en la ejecución del Programa CO-L1166, el Fondo Colombia en Paz a la fecha no cuenta con una instancia responsable de los procesos de administración financiera de los proyectos que lo integran.	En el Decreto N° 691 del 27/04/17 se establece que el Fondo Colombia en Paz es un patrimonio autónomo del DAPRE, sin estructura administrativa propia, administrado por una o varias sociedades fiduciarias públicas.	Retrasos en el inicio de la ejecución del Programa	Alta	Crear dentro de la estructura del Fondo Colombia en Paz la instancia responsable de los procesos de administración financiera para la ejecución del Programa CO-L1166.
2	El organismo ejecutor no dispone de personal con competencia y experiencia en la administración financiera, familiarizadas con las normas, políticas y procedimientos del BID, para la preparación de solicitudes de desembolso y la preparación de informes financieros requeridos	El programa se encuentra en preparación; no se previeron recursos al interior del DAPRE para su contratación temprana		Alta	Contratar un Especialista Financiero con experiencia en el manejo de las políticas del BID en forma temprana al inicio de la ejecución del Programa CO-L1166
3	La programación presupuestal de la entidad para 2018 no incorpora los recursos del Programa CO-L1166	En el momento del relevamiento se encontraba en proceso la creación del Objeto del Gasto para transferir los recursos de la entidad a la Fiducia, hasta ese momento no se realizaron las coordinaciones necesarias para la inclusión en el anteproyecto de Presupuesto	Retrasos en el inicio de la ejecución del Programa y en el cumplimiento de metas del primer año	Alta	Realizar las gestiones y el seguimiento correspondiente hasta la incorporación efectiva de recursos del Programa en el PGN 2018.

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
		2018 de los recursos requeridos para el Programa.			
4	Carencia de un Manual Contable que reúna los requisitos exigidos por el Banco	No ha sido elaborado debido a que el Programa CO-L1166 no se encuentra aún en ejecución		Media	Elaborar el Manual Contable del Programa CO-L1166
5	El organismo ejecutor no cuenta con un sistema informático o software para el registro de las transacciones del Programa	El programa se encuentra en preparación y aún no ha sido necesario	Incumplimiento de cláusulas contractuales, por no presentar los informes en los formatos exigidos por el Banco	Media	Adquirir un software para el registro y control de las operaciones que soporte el ciclo de ejecución, que permita identificar las transacciones a cargo del Programa, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, monetario y multianual, de acuerdo con el Plan de Cuentas y al formato de los informes aceptados por el Banco, de forma independiente de otras actividades de la entidad.
6	La versión preliminar del ROP no incorpora el apartado que establezca 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	Si bien está prevista la habilitación de la cuenta especial para el Programa CO-L1166 en el Banco de la República, no se verifica lo correspondiente en el contenido de la versión preliminar del ROP	Falta de claridad con respecto al manejo de los recursos del financiamiento	Media	Incorporar en el ROP el apartado que establezca la apertura de una cuenta especial en el Banco de la República para el manejo de los recursos del préstamo.
7	El organismo ejecutor no cuenta con procedimientos establecidos para la administración	No se han desarrollado aún	Retrasos en la presentación de las justificaciones de gastos,	Media	Desarrollar los procedimientos para la administración financiera del

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
	financiera del Programa CO-L1166 que contemple el uso de las políticas del BID, para realizar modificaciones presupuestarias; control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal, el proceso de pago y registro de transacciones según el esquema de ejecución previsto		demoras en la tramitación de los desembolsos y pago a proveedores		Programa CO-L1166 según el Esquema de Ejecución previsto y que contemple la aplicación de políticas del BID, que incluyan entre otros presupuestos finanzas, contabilidad y rendición de cuentas.
8	No se cuenta con procedimientos que regulen el relacionamiento entre el organismo ejecutor y la Fiducia				Desarrollar los procedimientos para regular el relacionamiento entre el Programa CO-L1166 y la Fiducia

4.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control del DAPRE presenta una calificación del 95,00%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	100,00%	80%	80,00%	SD	RB
	SCE	75,00%	20%	15,00%	MD	RM
Total		95,00%			SD	RB

4.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 100,00% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo Asociado a Un Riesgo Bajo*.

El Sistema de Control Interno del DAPRE se estructura y organiza alineado a las Normas establecidas en la Constitución Política, Leyes, Reglamentos y Resoluciones. En ese contexto, los roles que desempeña la Oficina de Control Interno incluyen: i) El acompañamiento y asesoría a los Comités de Coordinación, Sub-Comités de Control Interno, y Servicios Compartidos; ii) Realiza evaluación, seguimiento y valoración de

riesgos al Programa Anual de Auditorías Internas y el Seguimiento y verificación TRM; iii) Fomenta la cultura de control elaborando Reportes de Informes de Ley, y iv) Ejerce la relación con entes externos como la Contraloría General de la República y el Archivo General de la Nación. El Sistema de Control interno se constituye en uno de los 3 Sistemas de la plataforma tecnológica SIGEPRE - Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia. El DAPRE cuenta con los instrumentos desarrollados e implementa el Manual de Excelencia Ética y Buen Gobierno M-DE-03, el Manual de Auditoría Interna, Procedimientos para auditorías internas y formulación, seguimiento y evaluación de planes de mejoras, Guías para la formulación, seguimiento y evaluación de planes de mejoras y para la elaboración del Programa Anual de Auditoría, y asimismo implementa el Plan de Mejoramiento Institucional con buenos resultados obtenidos por esta Área. Se resalta además el proceso meritocrático del Jefe de la Oficina de Control Interno previsto en el Manual de Excelencia Ética.

El Informe de la Contraloría General de la República practicado en diciembre de 2016, especifica que la evaluación consolidada de la calidad y eficiencia del Control Interno del DAPRE, arrojó una calificación ponderada de 1,24, lo que lo ubica en el rango de “Eficiente”. Esta calificación indica que el diseño y efectividad de los controles otorgan confiabilidad al DAPRE en el manejo de los recursos y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para la vigencia 2015. En cuanto al resultado de la evaluación de capacidad institucional practicada sobre el Sub-Sistema de Control Interno en junio de 2017, la misma ha arrojado una calificación de 100,00% equivalente a un Satisfactorio Desarrollo Asociado a un Riesgo Bajo.

Dadas las características y las fortalezas descritas en cuanto al Sistema de Control Interno Institucional, éste se adoptará a los fines del Programa, constituyéndose la Oficina de Control Interno del DAPRE en un actor clave en el esquema de ejecución. Ejercerá principalmente las funciones de control interno en todos los ámbitos de ejecución del Programa. Se prevé además que el Jefe de esta dependencia podrá asistir como invitado permanente con voz pero sin voto al Comité Asesor de Contrataciones, que tendrá a su cargo recomendar al Ordenador de Gastos la ejecución de las adquisiciones y contrataciones del Programa.

Para este sub-sistema no se han identificado debilidades.

4.3.2. Sistema de Control Externo (SCE)

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 75,00% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Media*.

La Contraloría General de la República (CGR) realiza auditorías anuales externas de manera selectiva y posterior. En la vigencia 2016 la CGR realizó la Auditoría Gubernamental a la Presidencia de la República con el objetivo de producir un concepto sobre la gestión y resultados alcanzados y una opinión sobre el fenecimiento de la cuenta

fiscal rendida por la vigencia 2015. La evaluación obtuvo una calificación de 94,66, equivalente a un concepto Favorable y se fundamentó en la evaluación de los componentes: Control de Gestión, Resultados, Legalidad, Financiero y Control Interno. Como resultado Feneció la Cuenta Fiscal de 2015, y la Entidad presentó un plan de mejoramiento a los hallazgos encontrados. En otro ámbito el DAPRE ha realizado procesos de certificación ISSO 9001, año 2015 sobre Sistemas de Gestión de Calidad – requisitos, e ISSO 19001 – año 2012 en Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión. La firma ICONTEC Internacional ha emitido los Informes de Auditoría Externa realizados desde el año 2012 hasta el 2016.

Las debilidades identificadas, sus causas, riesgos asociados y acciones de mejoras identificadas para este Sub-Sistema son:

#	Debilidades identificadas	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	Carencia de procedimientos para la administración de los servicios de auditoría externa para el Programa CO-L1166	No se han desarrollado	Retrasos en la elaboración de los EFA	Media	Desarrollar el procedimiento específico para administración de servicios de auditoría externa para el Programa CO-L1166, que defina las responsabilidades según el esquema de ejecución previsto para el mismo

4.4. Plan de Fortalecimiento Institucional

Sistema	No.	Recomendación	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación
Sistema de Programación de actividades	1	Incorporación en un plazo inmediato posible de un Especialista de Planificación y Monitoreo para el Programa CO-L1166	Identificar y gestionar los recursos necesarios para la contratación del Especialista en Planificación y Monitoreo que cuente con experiencia en el manejo de instrumentos de gestión de proyectos utilizado por el BID, en forma previa al inicio de la ejecución del Programa CO-L1166, el cual tendrá una dedicación exclusiva al mismo.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Contrato firmado	II Semestre 2017
	2	Desarrollo del Plan de Ejecución del Programa (PEP) CO-L1166 hasta nivel de actividad/tarea, con tiempos, costos, acciones de mitigación de riesgos y responsables, a partir del cual se pueda extraer el POA del año 1	Desarrollar el PEP/POA que detalle las actividades necesarias para la realización de los productos previstos, con un diagrama que presente la interdependencia existente entre las mismas y su secuenciación, el cronograma, los responsables, las acciones de mitigación de riesgos y los costos, y que permita estimar las metas físicas y financieras a ser cargadas anualmente en el PMR del Banco.	(a definir)	Especialista en Planificación y Monitoreo CO-L1166	PEP/POA detallado	I Semestre 2018
Sistema de Organización Administrativa	3	Ajuste de la versión inicial del ROP CO-L1166	Incorporar en el documento del ROP el desarrollo de los siguientes aspectos: a) la descripción del ciclo del proyecto según cada componente con el detalle de las actividades; b) el cuadro de costos que indique las categorías de inversión; c) los criterios de elegibilidad de las inversiones y para contratar las Entidades Operadoras de Apoyo; y d) las responsabilidades y funciones de cada instancia del organismo ejecutor y del sub-ejecutor según el nuevo esquema de ejecución	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE / Gerente del Programa CO-L1166	ROP CO-L1166 ajustado	I Semestre 2018

Sistema	No.	Recomendación	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación
	4	Elaboración de procedimientos de gestión administrativa y financiera para el Programa CO-L1166	Desarrollar los procedimientos de gestión presupuestal, de contratación, tesorería y contabilidad, presentación de informes, solicitud de desembolso y presentación de estados financieros, considerando el esquema de ejecución, los cargos y funciones de cada especialista que integra el equipo ejecutor del Programa CO-L1166	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Procedimientos elaborados	
Sistema de Administración de Personal	5	Elaboración de procedimientos para la contratación de consultores para el Programa CO-L1166	Elaborar los procedimientos aplicables para la contratación de consultores para el Programa CO-L1166, considerando la utilización de políticas del BID y el esquema de ejecución previsto	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Procedimientos elaborados	I Semestre 2018
Sistema de Administración de Bienes y Servicios	6	Incorporación en un plazo inmediato posible de un Especialista Administrativo para el Programa CO-L1166	Identificar y gestionar los recursos necesarios para la contratación del Especialista Administrativo que cuente con experiencia en el manejo de las políticas del BID, en forma previa al inicio de la ejecución del Programa CO-L1166, el cual tendrá una dedicación exclusiva al mismo.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Contrato firmado	II Semestre 2017
	7	Elaboración de procedimientos de gestión de adquisiciones para el Programa CO-L1166	Elaborar procedimientos para las adquisiciones del Programa que contemplen los métodos de adquisición según políticas del BID, definan el ciclo total de la gestión de adquisiciones: desde la elaboración de insumos técnicos hasta la entrega de los bienes o servicios, los responsables e instancias de aprobación según el esquema de ejecución.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Procedimientos elaborados	I Semestre 2018
	8	Establecimiento del espacio físico para el equipo ejecutor del Programa CO-L1166	Realizar las gestiones necesarias para proveer el espacio físico para instalar las oficinas del equipo ejecutor y dotarlas del equipamiento físico y tecnológico necesario para su funcionamiento	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Resolución emitida	II Semestre 2017

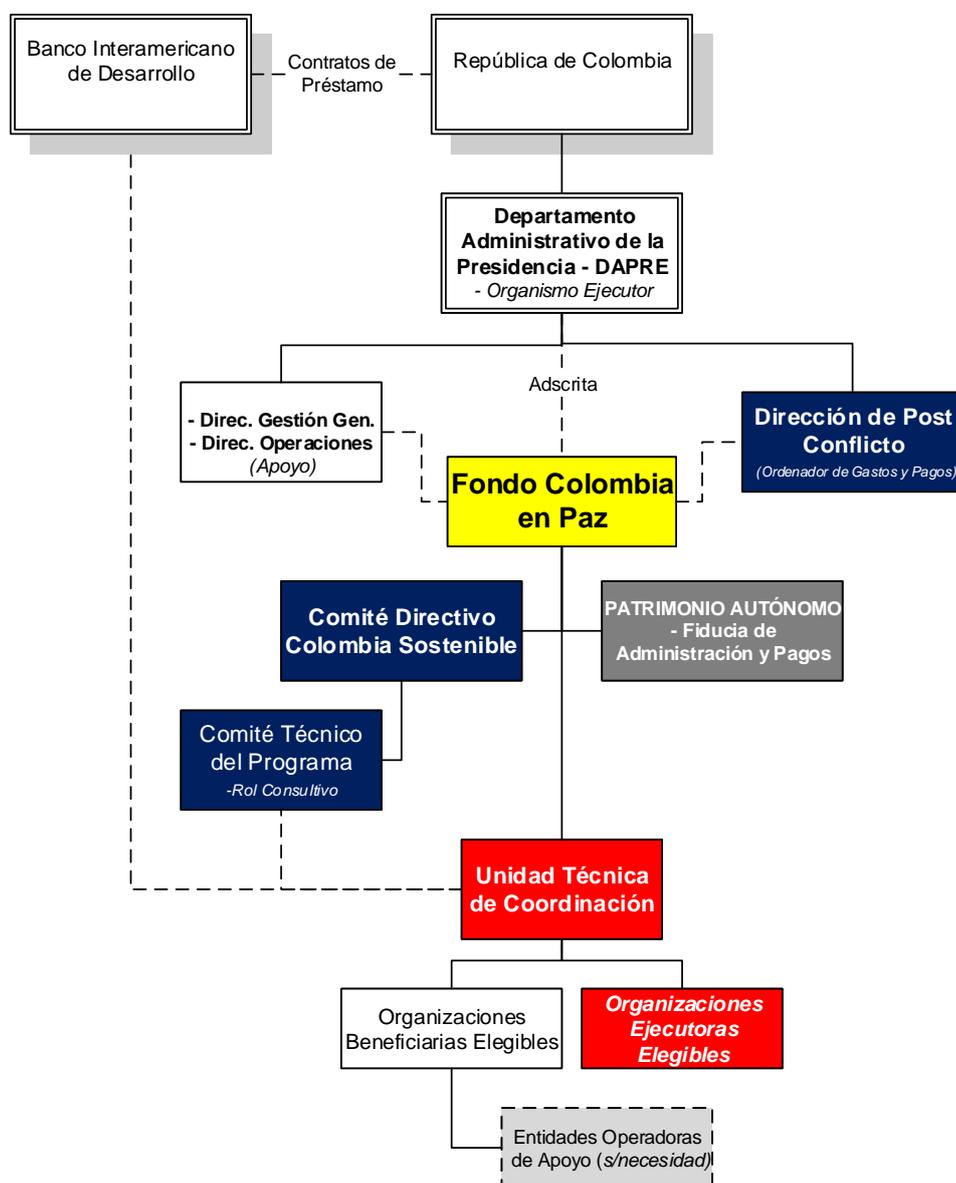
Sistema	No.	Recomendación	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación
Sistema de Administración financiera	9	Incorporación en un plazo inmediato posible de un Especialista Financiero para el Programa CO-L1166	Identificar y gestionar los recursos necesarios para la contratación del Especialista Administrativo que cuente con experiencia en el manejo de las políticas del BID, en forma previa al inicio de la ejecución del Programa CO-L1166, el cual tendrá una dedicación exclusiva al mismo.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Contrato firmado	II Semestre 2017
	10	Creación de una instancia para la administración financiera del Programa CO-L1166	Incorporar a la estructura del FCP la instancia que sea responsable de los procesos de administración financiera del Programa CO-L1166.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Resolución emitida	
	11	Gestión para la obtención de recursos para el Año 1 del Programa CO-L1166	Realizar las gestiones y el seguimiento correspondiente hasta la incorporación efectiva de recursos del Programa en el PGN 2018.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Presupuesto del Programa en el PGN 2018 aprobado	
	12	Elaboración del Manual Contable del Programa CO-L1166	Elaborar el Manual Contable para el Programa CO-L1166 que contemple los requisitos exigidos por el Banco	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Manual Contable elaborado	I Semestre 2018
	13	Implementación de un sistema informático para la gestión presupuestaria, financiera, contable y de rendición de cuentas para el Programa CO-L1166	Adquirir un software para el registro y control de las operaciones que soporte el ciclo de ejecución, que permita identificar las transacciones a cargo del Programa, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, bi-monetario y multianual, de acuerdo con el Plan de Cuentas y al formato de los informes aceptados por el Banco, de forma independiente de otras actividades de la entidad.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Sistema informático instalado y funcionando	
	14	Elaboración de procedimientos para la administración financiera del Programa CO-L1166	Desarrollar los procedimientos para la administración financiera del Programa CO-L1166, que incluyan entre otros presupuesto, finanzas, contabilidad y rendición de cuentas, que contemple la aplicación de políticas del BID y el esquema de ejecución previsto.	(a definir)	Director Post-Conflicto DAPRE	Procedimientos elaborados	I Semestre 2018
	15		Desarrollar los procedimientos necesarios para regular la vinculación del Programa CO-L1166 con la Fiducia, que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada una de las partes, y los requerimientos específicos establecidos en las	(a definir)			

Sistema	No.	Recomendación	Acción de Fortalecimiento	Presupuesto Requerido	Responsables	Indicador de Cumplimiento	Fecha límite de Implementación
			políticas del BID aplicables que deberán cumplirse durante la ejecución.				
	16	Ajuste de la versión inicial del ROP CO-L1166	Incorporar en el ROP el apartado que establezca la apertura de una cuenta especial en el Banco de la República para el manejo de los recursos del préstamo.	<i>(a definir)</i>	Director Post-Conflicto DAPRE / Gerente del Programa CO-L1166	ROP CO-L1166 ajustado	
Sistema de Control Externo	17	Elaboración del procedimiento para la administración de contratos de los servicios de auditoría externa del Programa CO-L1166	Desarrollar el procedimiento específico para administración de servicios de auditoría externa para el Programa CO-L1166, que defina las responsabilidades según el esquema de ejecución previsto para el mismo	<i>(a definir)</i>	Jefe Oficina de Control Interno/DAPRE	Procedimiento elaborado	

4.5. Mecanismo de Ejecución del Programa CO-L1166

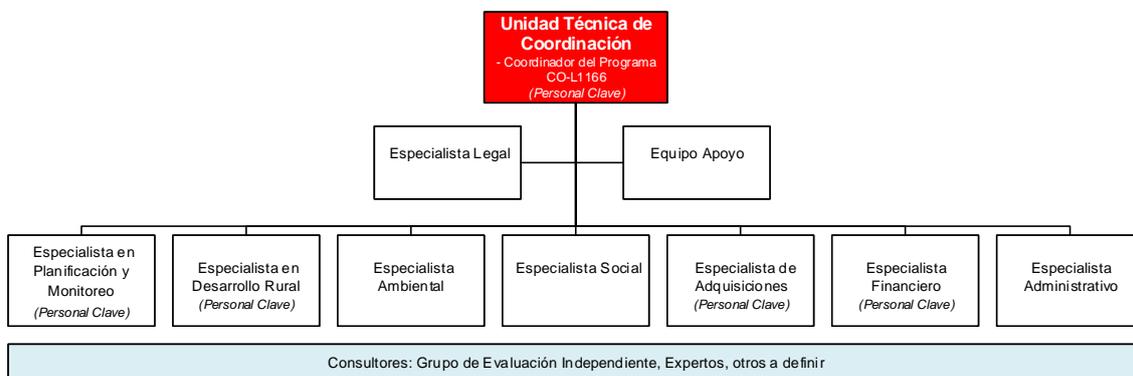
El Prestatario es la República de Colombia y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) será el Organismo Ejecutor, que ejecutará el Programa a través del Fondo Colombia en Paz (FCP) que operará como un Patrimonio Autónomo adscrito al DAPRE, para lo cual contará con una Unidad Técnica de Coordinación y de una Fiducia de Administración y Pago. La Dirección de Post-Conflicto del DAPRE será el contacto principal entre el BID y el Prestatario durante la ejecución; actuará en carácter de Ordenador de Gastos y Pagos del Programa, tendrá las responsabilidades de velar por el cumplimiento de las Cláusulas Contractuales establecidas en el Contrato de Préstamo, la administración general y será la instancia a través de la cual se canalizarán las Solicitudes de Desembolsos y las Justificaciones de Gastos ante el Banco. La Unidad Técnica de Coordinación será responsable de la planificación, gestión técnica, evaluación de los proyectos, gestión de las adquisiciones y contrataciones, ejecución física y financiera, monitoreo y evaluación del programa.

Esquema General de Ejecución del Programa CO-L1166



La Unidad está compuesta por las siguientes posiciones claves: i) un Coordinador del Programa quien mantendrá la relación del día a día con el Banco, ii) un Especialista en Planificación & Monitoreo, iii) un Especialista en Desarrollo Rural, iv) un Especialista de Adquisiciones y v) un Especialista Financiero. Además, integrarán el equipo: vi) un Especialista Legal, vii) un Especialista Ambiental, viii) un Especialista Social, ix) un Especialista Administrativo, x) Personal de Apoyo, así como, xi) Consultores o Expertos específicos que sean requeridos en el marco de la ejecución.

Organigrama de Cargos de la Unidad Técnica de Coordinación



El Comité Directivo Colombia Sostenible (CD-CS) actuará como el Comité Directivo del Programa y será la instancia de direccionamiento estratégico, de coordinación interinstitucional, de toma de decisiones de alto nivel y de supervisión general de la ejecución del Programa. Este Comité tomará en cuenta los lineamientos y directrices estratégicas que se establezcan en el ámbito del Comité Directivo del Fondo Colombia en Paz (CD-FCP). Adicionalmente, se constituirá un Comité Técnico del Programa (CTP) que tendrá carácter consultivo, que estará integrado por un representante técnico de cada una de las entidades que forman parte integrante del CD-CS y será la instancia de ratificación de los Proyectos seleccionados a ser presentados ante el CD-FCP que será la última instancia de aprobación.

Las entidades públicas departamentales y municipales tendrán un rol trascendental en la definición, articulación y ejecución de las agendas de paz y desarrollo en los territorios. Los alcaldes y gobernadores serán actores indispensables en la priorización e implementación de proyectos, así como en los ejercicios participativos que se desarrollen. A partir de la aprobación de los Proyectos, se podrán contar con Organizaciones Ejecutoras Elegibles (OEE) que recibirán los recursos y serán responsables de ejecutar sus Proyectos, y, por otra parte, Organizaciones Beneficiarias Elegibles (OBE) que serán aquellas que presentaron proyectos y fueron seleccionados. En este marco, cuando sea pertinente y necesario se podrán contratar a Entidades Operadoras de Apoyo (EPA), que serán las instancias que apoyarán a la EBE operativamente para la ejecución de las actividades de los Proyectos en terreno.

El Reglamento Operativo del Programa definirá el alcance de las responsabilidades de todos integrantes del esquema de ejecución, los mecanismos de coordinación, procedimientos principales y en particular los criterios y normativas que regirán para las Organizaciones Ejecutoras Elegibles (OEE), Organizaciones Beneficiarias Elegibles (OBE) y las Entidades Operadoras de Apoyo (EPA)

Principales Roles de las Instancias Claves que participan en la Ejecución del Programa CO-L1166

DAPRE - <i>Organismo Ejecutor</i>	FONDO COLOMBIA EN PAZ - <i>Responsable técnico y fiduciario</i>	FIDUCIA - <i>Administración y Pago</i>
Contrata la Agencia Fiduciaria para el Programa	Comité Directivo Colombia Sostenible – <i>Comité Directivo del Programa</i>	Firma los contratos / OC según instrucciones del FCP/CO-L1166
Aprueba el ROP	Toma de decisiones de alto nivel Supervisión Gral. de la ejecución	
Dirección Post Conflicto Ordena el Gasto y el Pago (por delegación) Solicitud de desembolsos (firma conjunta con FCP/CO-L1166) Presenta la Justificación de Gastos, Reportes Financieros del Proyecto, Semestrales y otros	Comité Técnico del Programa Instancia consultiva técnica del Programa	
Gestiona el Presupuesto del Proyecto en el Presupuesto General de la Nación	Unidad Técnica de Coordinación Ejecuta el Programa Gestión de Planificación, Monitoreo y Evaluación del Programa y de los Proyectos Tramita las Solicitudes Desembolsos Elabora Insumos técnicos Elabora los Documentos de Licitación y Solicitudes de Propuestas (pliegos) Gestiona las adquisiciones y contrataciones Solicita la formalización de los Contratos Supervisa la ejecución de los contratos Liquida los contratos Estados Financieros del Programa Elabora los informes	Efectúa los pagos a proveedores S/OP
Apoya la gestión la habilitación de la Cuenta Especial en Banco de la República y acciones relacionadas		
Gestiona las transferencias de recursos a la Fiduciaria		Presenta Informes de rendición de cuentas, Reportes Financieros, otros relacionados
Apoya la gestión la habilitación de la Cuenta Especial en Banco de la República y acciones relacionadas		Aplica controles internos
Realiza el control interno del FCP		

5. Gestión de Riesgos Fiduciarios

La gestión de riesgos fiduciarios del Programa arrojó los siguientes resultados:

Riesgo	Impacto	Factor de probabilidad	Calificación del Riesgo	
			Valor	Nivel
Falta de capacidad fiduciaria suficiente para la administración eficiente y eficaz de los fondos del Programa	Retrasos en el inicio y en la ejecución del Programa	Nivel de complejidad del Esquema de Ejecución que incluye la participación de múltiples factores externos e internos	3	Alto
		Capacidad para la integración temprana del Equipo Ejecutor del Programa en forma integral, que cumpla con el perfil requerido		
		Nivel de definición formal de procedimientos de todos los procesos que intervendrán en la ejecución del Programa		
	Incumplimiento de las metas previstas	Nivel de capacidad de la Dirección de Posconflicto para liderar y gerenciar la implantación e implementación del Fondo Colombia en Paz y la ejecución de los proyectos que lo conforman		
		Nivel de experiencia del Equipo Ejecutor del Programa en la aplicación e interpretación de las políticas de adquisiciones y gestión financiera de proyectos con financiamiento del BID		
	Incumplimiento de normas legales para manejo de recursos públicos	Nivel de efectividad para la contratación oportuna de la Entidad Fiduciaria para el Fondo Colombia en Paz que a su vez administrará los fondos del Programa CO-L1166		
		Nivel de coordinación entre el Fondo Colombia en Paz, la Dirección de Postconflicto en su carácter de Ordenador de Gastos y Pagos, la Dirección de Operaciones y la Dirección de Gestión General del DAPRE en el marco de la ejecución del Programa		

Para la mitigación del riesgo identificado se plantean las siguientes acciones: i) elaboración del Reglamento Operativo del Programa que describa claramente los roles y responsabilidades de las diferentes instancias que forman parte del esquema de ejecución del Programa, mecanismos de coordinación, así como la descripción de los componentes, productos y actividades que serán desarrolladas para cumplir con los objetivos previstos; ii) establecer una estrategia alternativa ante posibles retrasos que se pudieran presentar en la contratación de la Entidad Fiduciaria para el Fondo Colombia en Paz; iii) contratación temprana del equipo ejecutor del Programa que reúna el perfil requerido; iv) capacitación en el uso e interpretación de las políticas de adquisiciones y de gestión financiera del Banco; e v) la implementación del Plan de Fortalecimiento del DAPRE para la ejecución del Programa a partir del diagnóstico SECI realizado.

6. Procesos Claves de Ejecución del Programa

Conforme a las características particulares que el Esquema de Ejecución propone para el Programa se ha trabajado conjuntamente con el equipo del DAPRE para relevar, construir y validar los procesos claves que intervendrían en la ejecución del Programa. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los procesos que han sido trabajando y en el Anexo II se desarrolla los procesos, flujogramas y cronogramas respectivos.

#	Procesos	Tipo de proceso	S	C	F	Relevado con	Responsables Principales por procesos claves	Involucrados claves - Para revisar y validar	Involucrado Transversal
1	Proceso de contratación de la Fiducia	Etapa preparatoria inicial	x	x	x	Área de Contratos Área Financiera	Área de Contratos Dirección de Post Conflicto	Área de Contratos Área Financiera Dirección de Post Conflicto	Oficina de Control Interno
2	Proceso de Habilitación de Cuenta Especial en el Banco de la República		x	x	x	Área Financiera	Área Financiera Dirección de Post Conflicto	Área Financiera Dirección de Post Conflicto	
3	Proceso de Planificación del Proyecto CO-L1166	Planificación	x	x	x	Consultoría, según el esquema de ejecución previsto y los instrumentos de gestión utilizados por el BID	Equipo del Programa CO-L1166	Dirección de Post Conflicto Oficina de Planeación	
4	Proceso de Programación del Anteproyecto del Programa en el PGN	Presupuestal	x	x	x	Oficina de Planeación / Área Financiera	Dirección de Post Conflicto Oficina de Planeación	Dirección de Post Conflicto Oficina de Planeación	
5	Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios	Adquisición de Bienes y Servicios	x	x	x	Consultoría, según las Políticas BID y el esquema de ejecución previsto	Equipo del Programa CO-L1166	Dirección de Post Conflicto Oficina de Control Interno	
6	Proceso de Tramitación de Pago	Pago	x	x	x	Área Financiera	Equipo del Programa CO-L1166 Fiducia	Dirección de Post Conflicto	

#	Procesos	Tipo de proceso	S	C	F	Relevado con	Responsables Principales por procesos claves	Involucrados claves - Para revisar y validar	Involucrado Transversal
7	Proceso de Solicitud de Desembolso al BID	Solicitudes de desembolso y justificación de gastos	x	x	x	Área Financiera	Equipo del Programa CO-L1166 Área Financiera	Área Financiera Dirección de Post Conflicto	
8	Proceso de Registro Contable en Cuentas de Orden	Contabilidad	x	x	x	Área Financiera	Área Financiera Equipo del Programa CO-L1166	Área Financiera Dirección de Post Conflicto	
9	Proceso de Monitoreo del Proyecto CO-L1166	Monitoreo y Seguimiento del programa	x	x	x	Consultoría, el esquema de ejecución previsto y los instrumentos de gestión utilizados por el BID	Equipo del Programa CO-L1166	Dirección de Post Conflicto Oficina de Planeación	

ANEXOS

- I. Formularios del SECI y Plan de Fortalecimiento Institucional
- II. Procesos de Ejecución, Flujogramas y Cronogramas
- III. Acuerdo Fiduciario – Anexo III (Propuesta)