



MINISTERIO DE
**AGRICULTURA
Y GANADERÍA**



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo

**PROYECTO DE
IMPLEMENTACIÓN DEL
SISTEMA CENSO Y
ENCUESTAS
AGROPECUARIAS**

PR-L1147

Informe de Evaluación

**Sistema de Evaluación de la
Capacidad Institucional
(SECI)**

Septiembre de 2017

ABREVIATURAS

AE	Auditoría Externa
AI	Auditoría Interna
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CE	Capacidad de ejecución
CGR	Contraloría General de la República
CI	Capacidad Institucional
CPO	Capacidad de Programación y Organización
DAP	Departamento de Administración de Personal
DCEA	Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias
DINCAP	Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos
DGAF	Dirección General de Administración y Finanzas
DGTH	Dirección de Gestión de Talento Humano
DL	Documento de Licitación
GRP	Gestión de Riesgo en Proyectos
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MO	Manual de la Organización
OE	Organismo Ejecutor
PEP	Plan de Ejecución del Programa
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAB	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades y Componentes
SUOC	Sub Unidad Operativa de Contrataciones
UAF	Unidad Administrativa Financiera
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto
UOC	Unidad Operativa de Contrataciones

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
1.1 OBJETIVO	2
1.2 ANTECEDENTES CONTEXTO	2
1.3 ALCANCE	3
1.4 METODOLOGÍA UTILIZADA	3
1.5 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	3
2. RESUMEN DEL PROGRAMA	5
2.1 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.2 COSTO DEL PROYECTO.	5
2.3 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA.....	5
2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	6
2.4.1 DEFINICIÓN	6
2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.....	7
2.5 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO	8
2.6 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS	8
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	9
3.1 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN SECI.....	9
3.2 RESULTADO ANÁLISIS FODA.....	15
3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS MÁS RELEVANTES.	16
3.4 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS	18
4. ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO.....	23
ANEXO 1 - RESULTADOS, RIESGOS IDENTIFICADOS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES MITIGANTES POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS.....	25
ANEXO 1 - SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	25
ANEXO 1 - SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	28
ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	31
ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	32
ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	35
ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL INTERNO	38
ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL EXTERNO	44
ANEXO 2: PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	45

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 OBJETIVO

El objetivo de la evaluación es la de determinar el grado de riesgo institucional del **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)** para llevar a cabo la ejecución del **"Proyecto de Implementación del Sistema del Censo y Encuestas Agropecuarias - PR-L1147"** y propiciar información que será utilizada directamente por el Equipo de Proyecto durante la preparación y ejecución de la operación.

1.2 ANTECEDENTES CONTEXTO

El **Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)** es la rectora de la política agraria nacional de la agricultura empresarial con énfasis prioritario en la agricultura familiar campesina e indígena.

Tiene como Misión "Promover la producción agropecuaria y forestal, el fortalecimiento de la agricultura familiar, la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza rural, ofreciendo servicios de calidad con enfoque inclusivo y territorial, respetando las características socioculturales de género, generación y en armonía con el ambiente".

Como Visión "Ser la institución del Estado que lidera en forma eficiente y eficaz el ámbito agrario paraguayo, para lograr que sea inclusivo y competitivo en los diferentes segmentos".

Y como Objetivos Institucionales:

- i. Consolidar al MAG como actor principal del Estado en la construcción e implementación de las políticas sectoriales e impulsor del desarrollo agrario y rural.
- ii. Fortalecer la agricultura familiar, comunitaria e indígena.
- iii. Promover el mejoramiento de la competitividad del sector agrario con enfoque diversificado, sostenible, sustentable e incluyente.
- iv. Promover el uso de alternativas agro energéticas con efectos de desarrollo socio-económicos sostenible.
- v. Fortalecer la capacidad del sistema, en base a un gerenciamiento y gestión eficiente y transparente de los servicios institucionales.
- vi. Promover la excelencia de los recursos humanos.

Cabe señalar que el MAG cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos financiados por fondos de organismos multilaterales siendo la última operación financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Préstamo 1800/OC-PR "Programa de Modernización de la Gestión Pública de Apoyos Agropecuarios" (PAGRO), finalizado en el año 2015, el cual fue ejecutado a través del DINCAP.

El programa PAGRO tuvo como objetivo general, contribuir a la mejora de la productividad y el aumento de ingreso de los pequeños y medianos productores agropecuarios. El programa enfatizó fortalecer la agricultura familiar, para lograr la seguridad alimentaria e inserción a cadenas de valor a través del incremento de la cobertura de los servicios institucionales con calidad, enfoque territorial e inclusividad.

Al momento del desarrollo del SECI se tenía definido a la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias (DCEA) como la Dirección Operativa y Técnica del proyecto y

para la Dirección Fiduciaria estaba a ser definida entre la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF) y la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP), siendo la sede de la Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP) físicamente en las instalaciones de la DCEA una vez que el proyecto se encuentre en etapa de ejecución.

1.3 **ALCANCE**

La evaluación de la capacidad institucional fue realizada a las dependencias del MAG correspondientes a:

- 1) la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF),
- 2) la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos (DINCAP), y
- 3) la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias (DCEA)

De entre las 3 direcciones citadas, todo lo relacionado a la gestión técnica del proyecto estará bajo la supervisión de la DCEA y lo relacionado al área fiduciaria será supervisado por la DGAF o la DINCAP.

La evaluación cubrió el análisis de los siguientes Sistemas:

Tabla 1 – Sistema que conforman el SECI

I.	Sistema de Programación de Actividades y Componentes	CPO
II.	Sistema de Organización Administrativa	
III.	Sistema de Administración de Personal	CE
IV.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	
V.	Sistema de Administración Financiera	
VI.	Sistema de Control Interno	CC
VII.	Sistema de Control Externo	

1.4 **METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología de trabajo fue la utilización de los cuestionarios de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), aplicada mediante reuniones presenciales con los técnicos del MAG de las direcciones mencionadas en el punto 1.3 quienes brindaron información para los diferentes sistemas, colaboraron en la identificación de las necesidades y brindaron toda la información necesaria. El levantamiento de datos sirvió de base para la elaboración del Plan de Fortalecimiento.

1.5 **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

Al momento el desarrollo del SECI el proyecto se encontraba en etapa de diseño razón por la cual no contaba con una UEP conformada. Dada esta situación la evaluación fue realizada sobre las direcciones DCEA, DGAF y DINCAP del MAG, que estarían interactuando con la UEP para la ejecución del proyecto.

La evaluación arrojó los siguientes resultados:

Tabla 2 – Resultado SECI

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
i. DGAF	78,10	Medio	Medio
ii. DINCAP	79,35	Medio	Medio
ii. DECA	76,31	Medio	Medio
v. Media final	77,92	Medio	Medio

Dado el resultado tan parejo se procedió a realiza, un Análisis FODA, una Evaluación de los Niveles Jerárquicos y un Análisis de los procesos más importantes de contrataciones y pagos dando como resultado que la Dirección que contaba con más fortalezas para apoyar el área fiduciaria del proyecto es la DINCAP.

A continuación, se detallan las medidas de mitigación más relevantes que se recomiendan sean incluidas como condiciones previas al primer desembolso, de manera que el MAG pueda administrar el proyecto de acuerdo a los requerimientos del Banco:

1. Elaboración de un Reglamento Operativo el cual debe incluir Organigrama y Funciones de la UEP.
2. Considerar dentro de la estructura organizacional de la UEP los puestos claves identificados y sus correspondientes contraparte instituciones para el área fiduciaria.
3. Implementar un sistema de información financiera y contable automatizado que permita el registro de las transacciones y la emisión de los informes requeridos por el BID.
4. Elaboración de los perfiles de los cargos de la UEP.
5. Elaboración de un Manual de Procedimientos para el Proyecto, el cual debe incluir: actividades de programación, organización administrativa, administración de personal, bienes y servicios, administración financiera y control interno/externo; y su relacionamiento con las demás dependencias del MAG.
6. Implementar planes de capacitación a los miembros de la Unidad Ejecutora, relacionada a la gestión fiduciaria.
7. Mantener actualizado y en ejecución la implementación del plan de mitigación de riesgos con revisiones semestrales.

2. RESUMEN DEL PROGRAMA

2.1 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA¹

El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (AB-3008). El programa se alinea con los desafíos de baja productividad e innovación, generando información que permite apoyar el diseño de políticas públicas para el desarrollo rural, así como con el tema transversal de fortalecimiento de la capacidad institucional y el Estado de derecho, a través del fortalecimiento de las instituciones generadoras de estadísticas agropecuarias y también de igualdad de género y diversidad, al tener un enfoque de género y de inclusión de poblaciones indígenas. Asimismo, contribuye con el Marco de Resultado Corporativo 2016-2019 (GN-2727-6), a través de los indicadores: "beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural" y "agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos".

El programa también está alineado con la Estrategia del BID con el País (2014-2018) (EBP; GN-2769), ya que contribuye con el objetivo estratégico de "Incrementar la provisión de bienes y servicios públicos agropecuarios". También es consistente con la dimensión de éxito 1 del Documento de Marco Sectorial de Agricultura y Gestión de Recursos Naturales (GN-2709-5), el cual plantea que la agricultura en la región habrá de alcanzar altos niveles de productividad y propone la modernización de los sistemas estadísticos como una de las actividades de su segunda línea de acción; y con la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2), al apoyar la gestión del sector público a través de los sistemas de información integrados.

2.2 COSTO DEL PROYECTO.

El costo total del proyecto asciende a USD15.000.000, siendo la totalidad financiado por el préstamo del Banco.

2.3 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

El objetivo general del **Proyecto de Implementación del Sistema del Censo y Encuestas Agropecuarias - PR-L1147** es **contribuir a mejorar la disponibilidad y calidad de la información agraria en el país, con el fin de apoyar la toma de decisiones de los sectores público y privado.**

Tabla 3 – Componentes del Proyecto

<u>Componente I.</u>	Diseño e implementación del sistema del censo y encuestas agropecuarias (USD 10.300.000). Aplicando estándares aceptados internacionalmente y métodos de recolección de datos de punta, el proyecto financiará el establecimiento de un sistema de censo y encuestas agropecuarias, así como el levantamiento de información del CAN 2018 y de encuestas agrícolas durante los siguientes 3 años. Se definirán los contenidos del censo y encuestas agropecuarias, así como la periodicidad de estas últimas. Las actividades incluyen: (i) pre-censo (actualización cartográfica y georeferenciamiento de fincas); (ii) operativo de campo (e.g., logística, difusión); (iii) desarrollo de sistemas de captura, procesamiento y análisis de datos; (iv) diseño del marco muestral maestro y del contenido conceptual de las encuestas; (v) operativo de campo; y (vii) publicación y difusión de resultados de la estadística agropecuaria generada.
-----------------------------	---

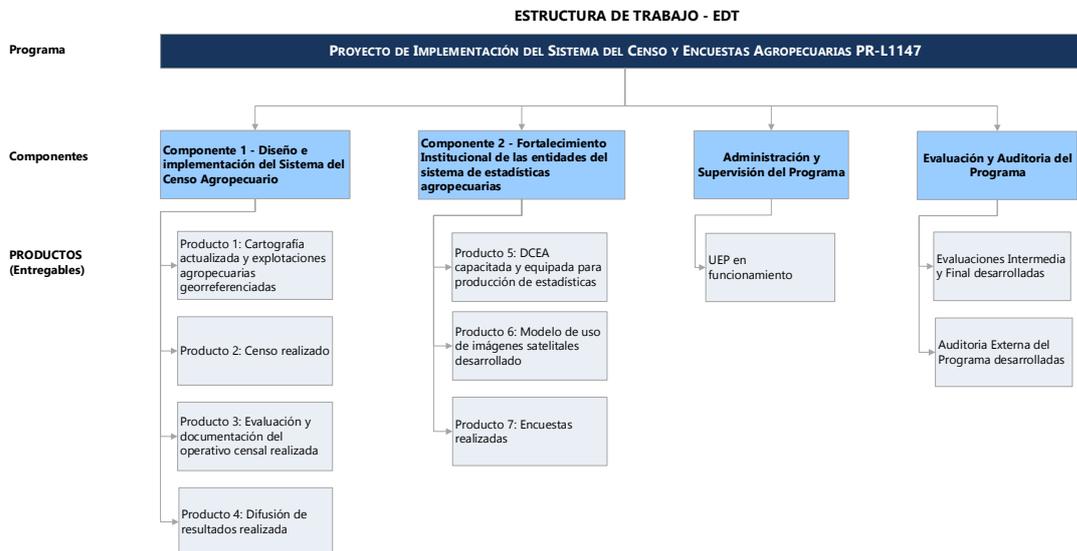
¹ Información extraída del Documento de Perfil de Proyecto PR-L1147 (Clausula 2.15).

Componente II

Fortalecimiento institucional de las entidades del sistema de estadísticas agropecuarias (USD3.700.000). Comprende, entre otros, el apoyo en recursos humanos, equipamiento y capacitaciones. Dichas inversiones contribuirán a fortalecer la DCEA a manera de darle sostenibilidad a las acciones de recolección, análisis y difusión de datos e información. Las actividades incluyen: (i) fortalecer y ampliar la disponibilidad de recursos humanos capacitados, desde una perspectiva interdisciplinaria; (ii) mejorar y actualizar el equipamiento informático; (iii) mejorar la infraestructura edilicia y el mobiliario; (iv) implementación de una plataforma informática que dé acceso seguro al público a través de Internet a la información que se produce en la DCEA y (v) incorporación de las estadísticas agropecuarias al sistema nacional de estadísticas en convenio con la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC)

El Proyecto tendrá la siguiente estructura desglosada de trabajo (EDT).

Figura 1 – Estructura Desglosada de Trabajo



2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

2.4.1 DEFINICIÓN

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

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

Tabla 4 – Tipos de Capacidades Evaluadas

Tipo	Descripción de la Capacidad Evaluada
Capacidad de Programación y Organización (CPO)	Representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (1) de Programación de Componentes y Actividades y (2) de Organización Administrativa
Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE),	Representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.
Capacidad de Control (CC),	Se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización 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.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Tabla 5 – Características de Sistemas

Sistema	Características del Sistema
Sistema de Programación y Planificación de Actividades	El sistema de programación de componentes y actividades es el proceso mediante el cual se programa la realización de las actividades del proyecto durante un determinado período de tiempo, debe caracterizarse por exponer claramente, para cada componente o subcomponente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero
Sistema de Organización Administrativa	El sistema de organización administrativa es el proceso mediante el cual se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades. Con excepción del mantenimiento de determinadas características básicas, el modelo de organización podrá variar en función de las características del mecanismo de ejecución del proyecto
Sistema de Administración de Personal	El sistema de administración de personal está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto. Mediante éste sistema se designan las personas que ocuparán los cargos previstos en la Organización
Sistema de Administración de Bienes y Servicios	El sistema de administración de bienes y servicios está compuesto por las normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones
Sistema de Administración Financiera	El sistema de administración financiera está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros
Sistema de Control Interno	El sistema control interno consiste en un proceso para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y operacional, y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicable. Está compuesto por cinco componentes interrelacionados

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

2.5 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO

La evaluación institucional prevé la siguiente clasificación de riesgo:

Tabla 6 – Categoría de Riesgos

#	Categoría	Descripción de la Categoría del Riesgo
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.

2.6 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

La Matriz de Resultados muestra los resultados de la evaluación efectuada de cada Sistema que contempla la siguiente información:

Tabla 7 – Sistema de Riesgo

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

Nivel de Riesgo	Indica el nivel de riesgo asociado para cada nivel de desarrollo de la capacidad:
	✓ Para ND (no desarrollo), el nivel de riesgo asociado es alto (RA).
	✓ Para un nivel incipiente de desarrollo (ID), el nivel de riesgo es sustancial (RS).
	✓ Para un nivel de desarrollo mediano (MD), el nivel de riesgo es medio (RM), y
	✓ Para un nivel de desarrollo satisfactorio (SD), el nivel de riesgo es bajo (RB).

3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

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

En este sentido, se consideró pertinente que para el diagnóstico se evalúe la capacidad institucional en las diferentes dependencias del MAG que estarán relacionadas directamente en la ejecución del Programa.

3.1 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN SECI

De la aplicación del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), las tabulaciones y de los análisis se obtuvieron los siguientes **resultados generales**:

Tabla 8 – Resultado General SECI

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
DGAF	78,10	Medio	Medio
DINCAP	79,35	Medio	Medio
DCEA	76,31	Medio	Medio
Media final	77,92	Medio	Medio

Para la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, que involucra al Sistema de Programación y Planificación de Actividades y al Sistema de Organización Administrativa se tuvo el siguiente resultado.

Tabla 9 – Resultado CPO - SECI

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
DGAF	73,26	Medio	Medio
DINCAP	73,21	Medio	Medio
DCEA	78,41	Medio	Medio
Media final	74,96	Medio	Medio

Para la **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que involucra al Sistema de Administración de Personal, Sistema de Administración de Bienes y Servicios y al Sistema de Administración Financiera, se tuvo el siguiente resultado. Representan la calificación más alta, por lo demuestra que son las área más fortalecida.

Tabla 10 – Resultado CE - SECI

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
DGAF	87,30	Satisfactorio	Bajo
DINCAP	87,88	Satisfactorio	Bajo

DCEA	85,87	Satisfactorio	Bajo
Calificación final	87,02	Satisfactorio	Bajo

Para la **Capacidad de Control (CC)**, que involucra a los Sistemas de Sistema de Control Interno y Control Externo se tuvo el siguiente resultado. Representa la calificación más baja de la evaluación.

Tabla 11 – Resultado CC - SECI

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
DGAF	68,33	Medio	Medio
DINCAP	71,67	Medio	Medio
DCEA	60,22	Medio	Medio
Calificación final	66,74	Medio	Sustancial

El detalle de los resultados de la evaluación de cada dirección fueron los siguientes.

a) Para la **Dirección General de Administración y Finanzas**

Tabla 12 – Resultado SECI - DGAF

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	81,82	50%	40,91	SD	RB
	SOA	64,71	50%	32,35	MD	RM
TOTAL				73,26	MD	RM
CE	SAP	85,71	30	25,71	SD	RB
	SABS	81,48	30	24,44	SD	RB
	SAF	92,86	40	37,14	SD	RB
TOTAL				87,30	SD	RB
CC	SCI	66,67	80	53,33	MD	RM
	SCE	75,00	20	15,00	MD	RM
TOTAL				68,33	MD	RM

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
	Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	73,26	25	18,32	MD	RM
CE	87,30	45	39,29	SD	RB
CC	68,33	30	20,50	MD	RM
TOTAL		100	78,10	MD	RM

Para la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, que involucra a:

- **Sistema de Programación y Planificación de Actividades.** Si bien cuenta con herramientas de programación como el POA de la STP, al momento de la ejecución del proyecto se requiere adecuarla a fin de que los instrumentos de programación utilizado por el proyecto cumplan con los requerimientos mínimos. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.

- **Sistema de Organización Administrativa.** Si bien cuenta manual de funciones aprobado por resolución, al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar con un Reglamento Operativo y un Manual de Procedimientos para los procesos más importantes que involucra el desarrollo de la ejecución del proyecto. Detalle del mismo forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que involucra:

- **Sistema de Administración de Personal.** Si bien las contrataciones de recurso humano se centralizan a través de la Dirección de Gestión de Talento Humano dependiente de la DGAF, se identificaron puntos a mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto para la contratación de las consultorías individuales. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Administración de Bienes y Servicios.** Si bien cuenta con una Unidad Operativa de Contrataciones (UCO) especializada, se identificaron puntos a mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto para las contratación y adquisiciones previstas. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento
- **Sistema de Administración Financiera.** Si bien la DGAF tiene el mandato de la administración de los recursos del MAG, cuenta con los sistemas financieros provistos por el Ministerio de Hacienda (MH), al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar un sistema financiero propio del proyecto y ciertas medidas de seguridad. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de Control (CC)**, que involucra:

- **Sistema de Control Interno.** Si bien el MAG se encuentra en pleno desarrollo del MECIP se pudieron identificar ciertos puntos del Control Interno de la DGAF que deben mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Control Externo.** Si bien el MAG no tiene como practica llevar adelante Auditoria Externa Financiera y de Gestión en forma anual, salvo las intervenciones de la Contraloría General de la Republica (CGR), al momento de entrada en vigencia del proyecto se requiere contar con la supervisión de una auditoria externa a lo largo de la vigencia del proyecto. Detalle de esta mejora sugerida forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Importante: Si bien en las tabulaciones del SECI para la DGAF dieron calificación de Desarrollo Medio y Riesgo Medio, considerando que el sistema fue aplicado a la Dirección como tal y no así al proyecto dado que el mismo aún no se encuentra en ejecución. Es relevante aclarar que la DGAF no posee experiencia en ejecución de proyectos financiados con recursos de crédito externo.

b) Para la Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos

Tabla 13 – Resultado SECI - DINCAP

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	72,73	50%	36,36	MD	RM
	SOA	73,68	50%	36,84	MD	RM
TOTAL				73,21	MD	RM
CE	SAP	85,71	30	25,71	MD	RM
	SABS	89,29	30	26,79	SD	RB
	SAF	88,46	40	35,38	SD	RB
TOTAL				87,88	SD	RB
CC	SCI	70,83	80	56,67	MD	RM
	SCE	75,00	20	15,00	SD	RB
TOTAL				71,67	MD	RM

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
	Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	73,21	25	18,30	MD	RM
CE	87,88	45	39,55	SD	RB
CC	71,67	30	21,50	MD	RM
TOTAL		100	79,35	MD	RM

Para la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, que involucra a:

- **Sistema de Programación y Planificación de Actividades.** Si bien cuenta con herramientas de programación como el POA de la STP, al momento de la ejecución del proyecto se requiere adecuarla a fin de que los instrumentos de programación utilizado por el proyecto cumplan con los requerimientos mínimos. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Organización Administrativa.** Si bien cuenta manual de funciones aprobado por resolución, y que al momento de la elaboración del presente SECI informaron que se encontraban en etapa de desarrollo de los manuales de procedimiento. Al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar con un Reglamento Operativo y un Manual de Procedimientos para los procesos más importantes que involucra el desarrollo de la ejecución del proyecto. Detalle del mismo forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que involucra:

- **Sistema de Administración de Personal.** Si bien las contrataciones de recurso humano se centralizan a través de la Dirección de Gestión de Talento Humano dependiente de la DGAF, en caso que la dirección fiduciaria sea llevada adelante por al DINCAP se identificaron puntos a mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto para la contratación de las consultorías individuales. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.

- **Sistema de Administración de Bienes y Servicios.** Si bien la DINCAP cuenta con una Sub-UOC especializada, se identificaron puntos a mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto para las contrataciones y adquisiciones previstas. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento
- **Sistema de Administración Financiera.** Si bien la DINCAP cuenta con una SubUAF especializada que cuenta con los sistemas financieros provistos por el Ministerio de Hacienda (MH), al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar un sistema financiero propio del proyecto y ciertas medidas de seguridad. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de Control (CC)**, que involucra:

- **Sistema de Control Interno.** Si bien la DINCAP se encuentra alineado al proceso de implementación del MECIP se pudieron identificar ciertos puntos del Control Interno que deben mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Control Externo.** Si bien la DINCAP no tiene como práctica llevar adelante Auditoría Externa Financiera y de Gestión en forma anual, salvo los proyectos financiados con recursos externos y cuyo contrato si lo establecen. A nivel de la DINCAP solo cuentan con la experiencia de las intervenciones de la Contraloría General de la República (CGR). Al momento de entrada en vigencia del proyecto se requiere contar con la supervisión de una auditoría externa a lo largo de la vigencia del proyecto. Detalle de esta mejora sugerida forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Importante: Si bien en las tabulaciones del SECI para la DGAF dieron calificación de Desarrollo Medio y Riesgo Medio, considerando que el sistema fue aplicado a la Dirección como tal y no así al proyecto dado que el mismo aún no se encuentra en ejecución. Es relevante aclarar que la DINCAP cuenta con experiencia en ejecución de proyectos financiados con recursos de crédito externo.

c) Para la Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias

Tabla 14 – Resultado SECI - DCEA

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	81,82	50%	40,91	SD	RB
	SOA	75,00	50%	37,50	MD	RM
TOTAL				78,41	MD	RM
CE	SAP	85,71	30	25,71	SD	RB
	SABS	81,48	30	24,44	SD	RB
	SAF	89,29	40	35,71	SD	RB
TOTAL				85,87	SD	RB
CC	SCI	56,52	80	45,22	ID	RS
	SCE	75,00	20	15,00	MD	RM
TOTAL				60,22	MD	RM

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
	Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	78,41	25	19,60	MD	RM
CE	85,87	45	38,64	SD	RB
CC	60,22	30	18,07	MD	RM
TOTAL		100	76,31	MD	RM

Para la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, que involucra a:

- **Sistema de Programación y Planificación de Actividades.** Si bien cuenta con herramientas de programación como el POA de la STP, al momento de la ejecución del proyecto se requiere adecuarla a fin de que los instrumentos de programación utilizado por el proyecto cumplan con los requerimientos mínimos. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Organización Administrativa.** Si bien la DCEA cuenta con un Departamento Administrativo y este a su vez tiene un manual de funciones aprobado por resolución, al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar con un Reglamento Operativo y un Manual de Procedimientos para los procesos más importantes que involucra el desarrollo de la ejecución del proyecto. Detalle del mismo forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que involucra:

- **Sistema de Administración de Personal.** Todas las contrataciones de recursos humanos de la DCEA se realizan a través de la Dirección de Gestión de Talento Humanos de la DGAF.
- **Sistema de Administración de Bienes y Servicios.** Todas las contrataciones y adquisiciones de la DCEA se realizan a través Dirección de Contrataciones de la DGAF.
- **Sistema de Administración Financiera.** Toda la gestión financiera que involucra procesos de pagos de la DCEA se realizan a través de la DGAF.

Para la **Capacidad de Control (CC)**, que involucra:

- **Sistema de Control Interno.** Si bien la DCEA se encuentra alineado al proceso de implementación del MECIP se pudieron identificar ciertos puntos del Control Interno que deben mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Control Externo.** Si bien la DCEA no tiene como practica llevar adelante Auditoria Externa Financiera y de Gestión en forma anual, solo cuentan con la experiencia de las intervenciones de la Contraloría General de la Republica (CGR). Al momento de entrada en vigencia del proyecto se requiere contar con la supervisión de una auditoria externa a lo largo de la vigencia del proyecto. Detalle de esta mejora sugerida forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Importante: Si bien en las tabulaciones del SECI para la DCEA dieron calificación de Desarrollo Medio y Riesgo Medio, considerando que el sistema fue aplicado a la Dirección como tal y no así al proyecto dado que el mismo aún no se encuentra en ejecución. Es relevante aclarar que la DCEA posee las competencias técnicas requeridas para el desarrollo de la dirección operativa del proyecto; no así para la dirección fiduciaria

considerando que no posee experiencia en ejecución de proyectos financiado con crédito externo y su Departamento Administrativo con limitaciones para el efecto.

Detalle del resultado levantado para cada sistema forma parte del **ANEXO 1**.

3.2 RESULTADO ANÁLISIS FODA

Dado que al momento del desarrollo del SECI existían 2 opciones para la Dirección fiduciaria del Proyecto (DGAF y DINCAP), y que ambas opciones dieron como resultado de la evaluación una calificación de Desarrollo Medio y Riesgo Medio, se procedió a trabajar con los técnicos del MAG en la elaboración de una Matriz FODA a fin de identificar las fortalezas y oportunidades de cada Dirección.

El Análisis FODA consiste en una técnica que entrega a través de un matriz 2 x 2 la situación actual de la organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por el organismo.

Los puntos levantados fueron las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas de cada Dirección con relación a su participación con la ejecución del Proyecto.

A continuación, se representan los resultados del FODA.

a) Para la **Dirección General de Administración y Finanzas**

Tabla 15 – FODA - DGAF

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Relación Jerárquica directa con la Máxima Autoridad Administrador de los recursos del MAG Supervisor directo sobre la Dirección de RRHH con lo cual facilitaría la contratación de personal Tiene a su cargo la Dirección Administrativa, Financiera, de Contrataciones y TIC 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir experiencia en ejecución de proyectos
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con Experiencia en ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Si el proyecto no es priorizado por la DGAF, ocasionaría un retraso en la ejecución.

b) Para la **Dirección Nacional de Coordinación y Administración de Proyectos**

Tabla 16 – FODA - DINCAP

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Relación Jerárquica directa con la Máxima Autoridad Experiencia en Ejecución de Proyectos (8 proyectos ejecutados bajo su dirección, 2 en etapa de inicio a septiembre de 2017) Cuenta con una SUAF y SUOC. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la capacidad en ejecución de proyecto relacionado al censo.

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con experiencia trabajando con formularios del Censo Agropecuario, relacionados al RENAF 	
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> El proceso de Contratación de RRHH depende de la Dirección de Gestión de Talentos Humanos dependiente de la DGAF que esta por fuera de la DINCAP Proceso burocrático para contratación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> No haya suficiente interés para concursar (por la mala experiencia de censos anteriores). Si el proyecto no es priorizado por la DINCAP, ocasionaría un retraso en la ejecución.

c) Para la **Dirección de Censos y Estadísticas Agropecuarias**

Tabla 17 – FODA - DCEA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en Ejecución de Censos Relación Jerárquica directa con la Máxima Autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir experiencia en ejecución de proyectos financiado por organismo internacional.
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con experiencia en el área fiduciaria para la ejecución de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Que el proyecto no sea priorizado por el MAG, ocasionaría un retraso en la ejecución

Considerando los resultados del SECI y del FODA a continuación se presenta las alternativas del Esquema de Ejecución propuestos.

3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS MÁS RELEVANTES.

Durante la evaluación del SECI fueron levantados los siguientes procesos.

a) Proceso de Adquisiciones y Contrataciones (Obras, Bienes, Servicios)

Tabla 18 – Proceso de Adquisiciones y Contrataciones

Por DGAF	Por DINCAP
1. DGAF: recibe TDR y/o EETT del solicitante y remite a UOC	1.SG-D: recibe TDR y/o EETT del proyecto solicitante y remite a la SUB-UOC
2. UOC: realiza la inclusión en el PAC	2.Sub-UOC: realiza la inclusión en el PAC
3. UOC: realiza el proceso de la contratación (publicación, recepción de ofertas, evaluación y adjudicación)	3.Sub-UOC: realiza el proceso de la contratación (publicación, recepción de ofertas, evaluación y adjudicación)
4. UOC: gestiona Resolución de Adjudicación	4.Sub-UOC: gestiona Resolución de Adjudicación a través de la UOC.
5. UOC: gestiona la firma del contrato Firmante – Máxima Autoridad	5.Sub-UOC: gestiona la firma del contrato Firmante – Director de la DINCAP
6. UOC: gestiona Código de Contratación	6.Sub-UOC: gestiona Código de Contratación -
7. DGAF: remite copia del contrato al Solicitante	7.DINCAP: remite copia del contrato al proyecto solicitante.
Referencia: TDR: Términos de Referencias EETT: Especificaciones Técnicas DGAF: Dirección General de Administración Financiera UOC: Unidad Operativa de Contrataciones	Referencia: SG-D: Secretaria General de la DINCAP

b) Proceso de Contratación de Personal

Para el proceso de Contratación de personal, considerando que el Proyecto estará excepto de pasar por la SFP, se obvia ese paso para el desarrollo de la síntesis del proceso.

Tabla 19 – Proceso de Contratación de RRHH

Por DGAF	Por DINCAP
1. DGAF - recibe TDR del solicitante y remite a la DGTH.	1. DINCAP – recibe los TDR del solicitante y remite al DAP.
2. DGTH – Gestiona la contratación y remite pedido de resolución a la SG del MAG	2. DAP - Gestiona la contratación y el resultado remite a SG del MAG para Resolución.
	3. SG – Remite el pedido a la DGAF
	4. DGAF – Remite el pedido a la DGTH
3. DGTH- Tramita la Firma de Contrato / SINARH e IDAP	5. DGTH- Tramita la resolución de contratación
4. DGTH – remite ejemplar del legajo a DGAF	6. Firma de Contrato / SINARH e IDAP
	7. DGTH – remite ejemplar del legajo a DGAF
	8. DGAF– remite ejemplar del legajo a la DINCAP
5. DGAF– remite ejemplar al solicitante	9. DINCAP – remite copia de legajo al solicitante
Referencia: TDR: Términos de Referencias DGTH: Dirección de gestión de Talento Humano de la DGAF	Referencia: DAP: Departamento de Administración de Personal

Para los procesos de contrataciones de obras, bienes, servicios y consultorías individuales, quedará bajo la responsabilidad de la UEP proveer los TDR, EETT y DL.

c) Proceso de Pago a Proveedores

Tabla 20 – Proceso de Pago a Proveedores

Por DGAF	Por DINCAP
1. ME: recibe pedido de pago del solicitante y remite a la DGAF	1. ME-D: recibe pedido de pago del solicitante y remite a la SDG
2. DGAF: remite a la DA	2. SDG: remite a la Sub-UOC
3. DA: revisa si está completo y remite a Presupuesto	3. Sub-UOC: revisa si está completo y remite a Presupuesto
4. Presupuesto: realiza la imputación presupuestaria y remite a UCS	4. Presupuesto: realiza la imputación presupuestaria y remite a UCS
5. UCS – revisa y remite a la DF	5. UCS – revisa y remite a la DAF-D
6. DF: controla y remite al Dpto. de Contabilidad	6. DAF-D: controla y remite al Dpto. de Contabilidad
7. Dpto. de Contabilidad: realiza el asiento contable y remite al Dpto. de Tesorería.	7. Dpto. de Contabilidad: realiza el asiento contable y remite al Dpto. de Tesorería.
8. Dpto. de Tesorería: emite remito para el MH y se procede a la firma digital por parte del Tesorero y el Ordenador de Gasto.	8. Dpto. de Tesorería: emite remito para el MH y se procede a la firma digital por parte del Tesorero y el Ordenador de Gasto.
	Plazo promedio dentro de la DINCAP 10 a 15 días.
Referencia: DA: Dirección Administrativa	Referencias: ME -D: Mesa de Entrada de la DINCAP SDG: Secretaria de la Dirección General de la DINCAP UCS: Unidad de Control y Seguimiento DAF-D: Dirección de Administración Financiera de la DINCAP

d) Proceso de Pago a Recursos Humanos

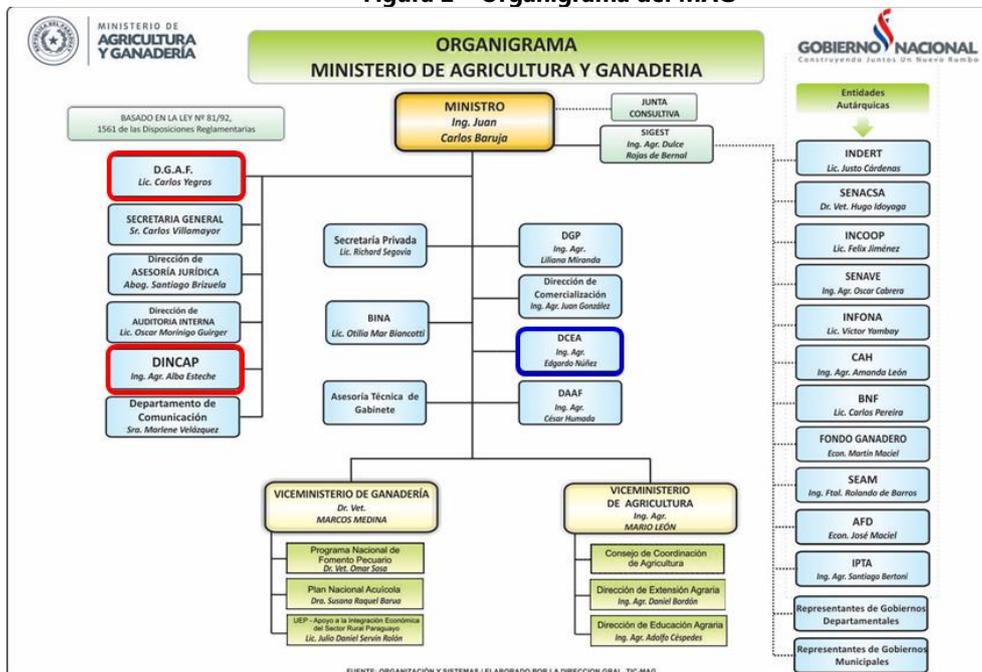
Tabla 21 – Proceso de Pago a RRHH

Por DGAF	Por DINCAP
1. ME: recibe pedido de pago del solicitante y remite a la DAP	1. ME-D: recibe pedido de pago del solicitante y remite a la SDG
2. DAP: remite a Presupuesto	2. SDG: remite a la DAF
	3. DAF: remite a DAP
	4. DAP: remite a Presupuesto
3. Presupuesto: realiza la imputación presupuestaria y remite a UCS	5. Presupuesto: realiza la imputación presupuestaria y remite a UCS
4. UCS: revisa y remite a la DF	6. UCS: revisa y remite a la DAF
5. DF: controla y remite al Dpto. de Contabilidad	7. DAF: controla y remite al Dpto. de Contabilidad
6. Dpto. Contabilidad: realiza el asiento contable y remite al Dpto. de Tesorería.	8. Dpto. Contabilidad: realiza el asiento contable y remite al Dpto. de Tesorería.
Dpto. de Tesorería: emite remito para el MH y se procede a la firma digital por parte del Tesorero y el Ordenador de Gasto.	9. Dpto. de Tesorería: emite remito para el MH y se procede a la firma digital por parte del Tesorero y el Ordenador de Gasto.
	Plazo promedio dentro de la DINCAP 10 a 15 días.
Referencias: DAP: Dpto. de Administración de Personal	Referencias: DAP: Dpto. de Administración de Personal

3.4 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS

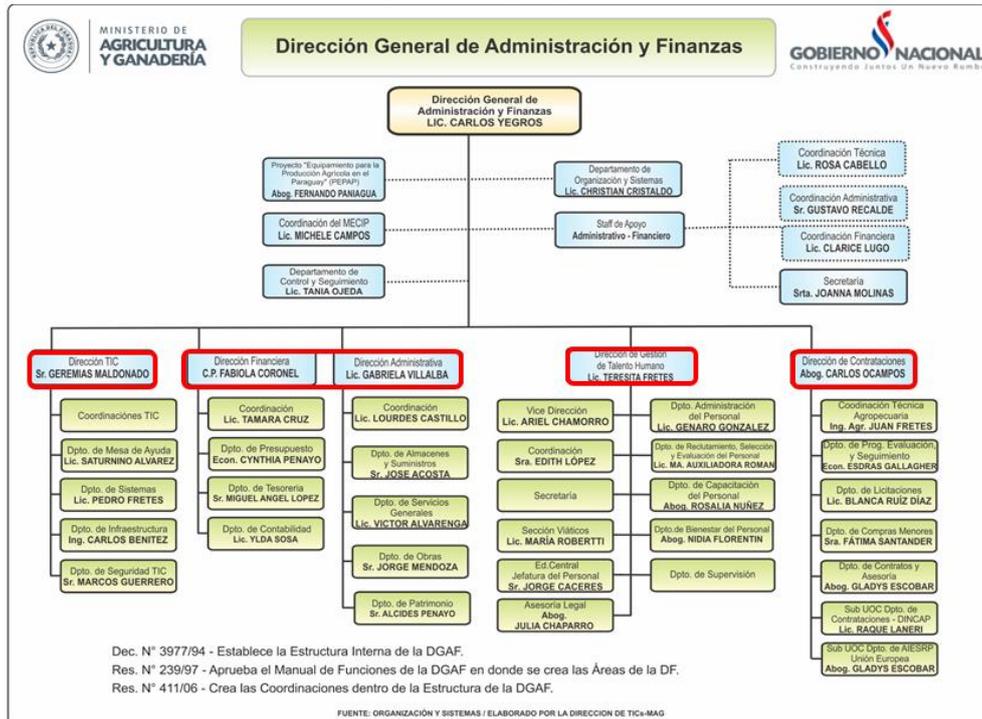
Para el análisis y definición del mecanismo de ejecución del proyecto fueron evaluadas las estructuras y composiciones jerárquicas del MAG, la DGAF, la DINCAP y la DCEA, dando el análisis el siguiente resultado.

Figura 2 – Organigrama del MAG



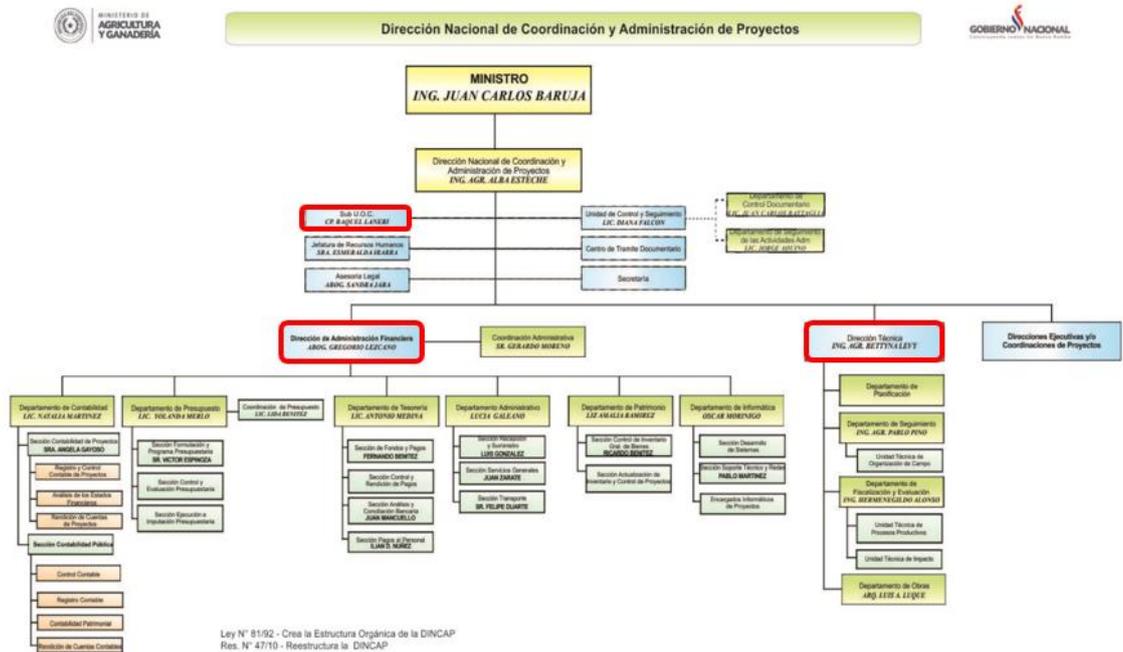
Como puede observarse, las tres direcciones evaluadas dependen de la Máxima Autoridad del MAG, situación que facilita la toma de decisiones para la Dirección operativa y técnica del Proyecto que recae sobre la DCEA (cuadro en azul) y para la Dirección Fiduciaria (a definir entre la DGAF y DINCAP - cuadro en rojo).

Figura 3 – Organigrama del DGAF



De ser la DGAF la seleccionada como la dirección fiduciaria del Proyecto, la misma cuenta con todas las dependencias requeridas para brindar el apoyo fiduciario al proyecto. Tiene a su cargo la Dirección de Contrataciones que maneja todos los procesos de adquisiciones del MAG; la Dirección de Gestión de Talento Humano que tiene a su cargo todos los procesos de contratación y administración de los recursos humanos del MAG; las Direcciones Financieras y Administrativas que tienen a su cargo todo el proceso de administración de recursos financieros, los procesos de pagos, la contabilidad y archivo del MAG; y la Dirección TIC que tiene a su cargo el soporte técnico informático del MAG. No obstante, es importante mencionar que dentro de la evaluación del SECI se pudo identificar que la citada dirección no cuenta con experiencia en ejecución de proyectos y que, dado su amplio alcance fiduciario a nivel de todo ministerio, si el proyecto llega a ser ejecutado con el apoyo de la DGAF y el mismo no es considerado como un proyecto prioritario existe una muy alta probabilidad de que el proyecto incurra en reiterados retrasos por entrar en el siglo de procesos del MAG como una unidad más. Otro factor importante a considerar es el presupuesto del proyecto que dentro de la DGAF el mismo no está blindado.

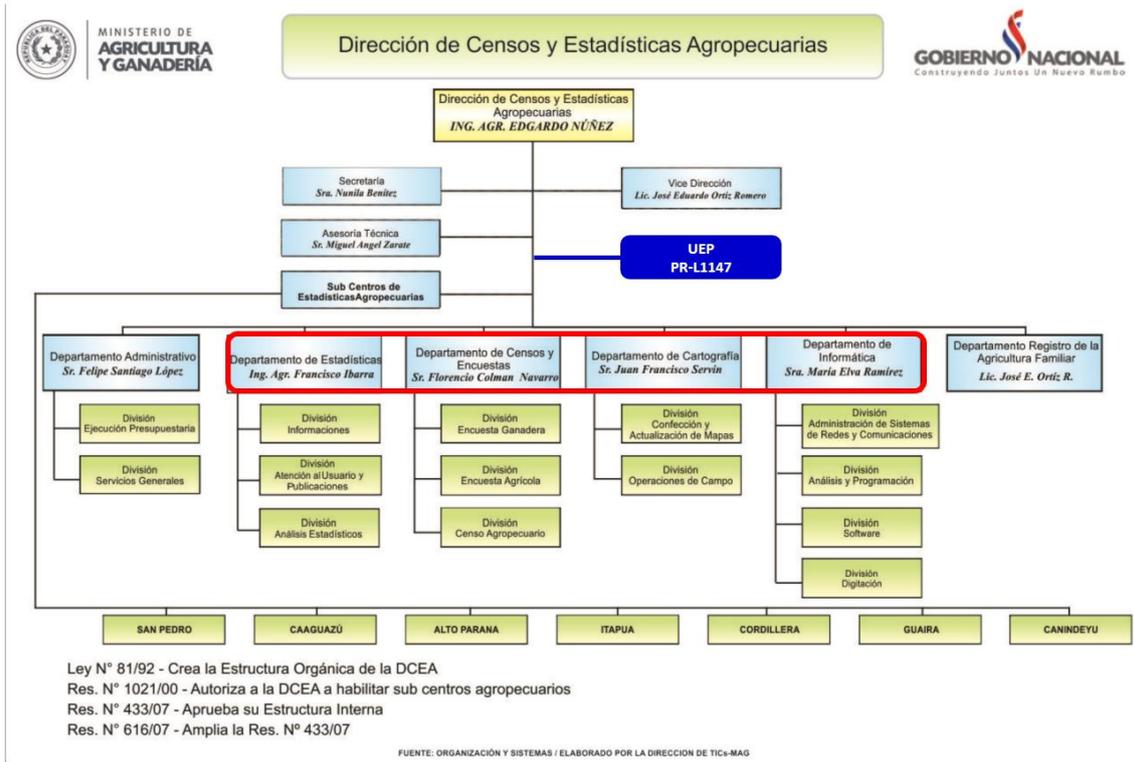
Figura 4 – Organigrama del DINCAP



Como puede observarse, de ser la DINCAP la seleccionada como la dirección fiduciaria del Proyecto, la misma cuenta con las dependencias requeridas para brindar el apoyo fiduciario al proyecto. Tiene a su cargo la Sub UOC que maneja todos los procesos de adquisiciones de la DINCAP; la de Dirección de Administración Financiera que tienen a su cargo todo el proceso de administración de recursos financieros, los procesos de pagos, la contabilidad y archivo de la DINCAP; y la Dirección TIC que tiene a su cargo el soporte técnico informático de la DINCAP. La misma cuenta con experiencia en ejecución de proyectos financiados con crédito externo. Otro factor importante a considerar es el presupuesto del proyecto que dentro de la DINCAP si está blindado.

No obstante, es importante mencionar los procesos de Contratación de recursos humanos dependen de la Dirección de Gestión de Talento Humano que esta por fuera de la DINCAP.

Figura 5 – Organigrama del DCEA

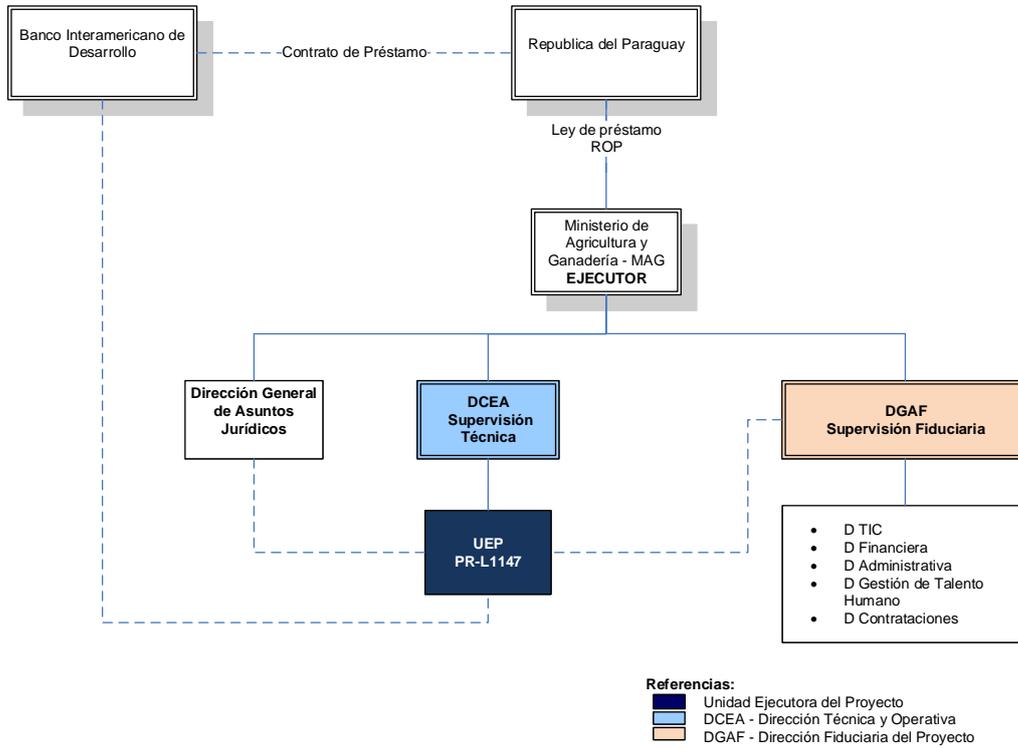


Como se mencionó al inicio del presente documento, la ubicación física de la UEP sería en las instalaciones de la DCEA dado las características tan específicas del proyecto. Como puede observarse y considerando que la DCEA tendrá a su cargo la Dirección operativa y técnica, la misma cuenta con los siguientes Departamentos: i) Estadísticas; ii) Censo y Encuestas; iii) Cartográfica, y iv) Informática. Si bien la DCEA cuenta con la estructura técnica requerida para el desarrollo del proyecto, se contará con un equipo de técnicos mayor conformado por funcionarios comisionados y consultores expertos contratados.

Con base en los análisis de las estructuras jerárquicas revisadas se planean dos opciones de mecanismo de ejecución. Opción 1 donde la Dirección Técnica y Operativa recae sobre la DCEA y la Dirección Fiduciaria recae sobre la DGAF; y Opción 2 – donde la Dirección Técnica y Operativa recae sobre la DCEA y Dirección Fiduciaria recae sobre la DINCAP.

1. Opción 1 – Dirección Técnica y Operativa DCEA y Dirección Fiduciaria DGAF

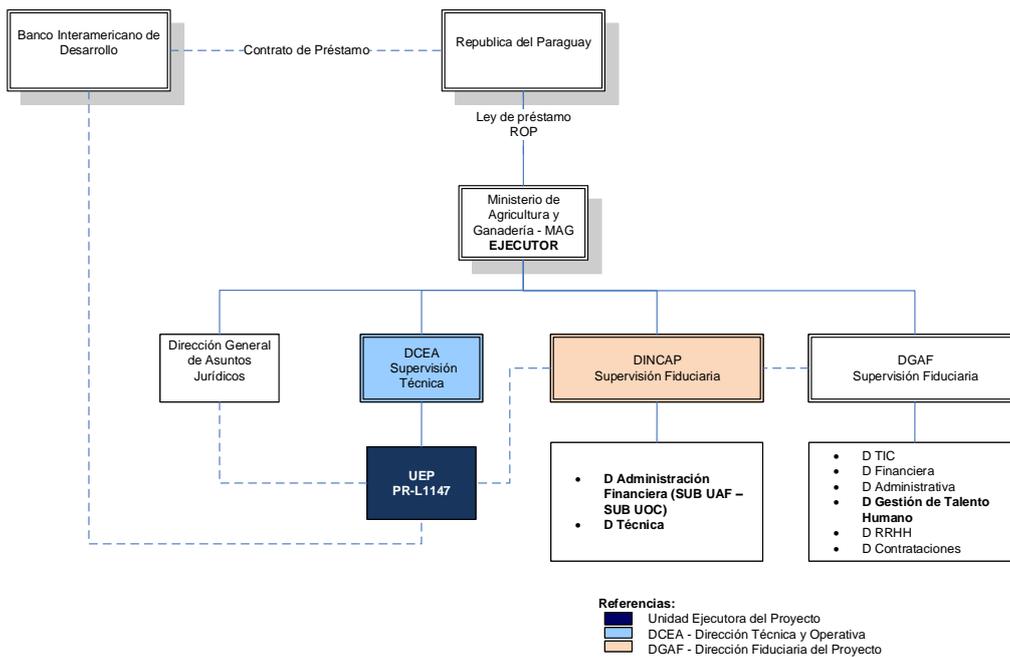
Figura 6 – Opción 1. Mecanismo de Ejecución



La Opción 1. Plantea que todos los procesos fiduciarios sean encaminados a través de la DGAF

2. Opción 2 – Dirección Técnica y Operativa DCEA y Dirección Fiduciaria DINCAP

Figura 7 – Opción 2. Mecanismo de Ejecución



La Opción 2. Plantea que todos los procesos fiduciarios sean encaminados a través de la DINCAP incluyendo el de contratación de RRHH a través un trabajo coordinado entre la DINCAP y la DGAF.

4. ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO

El Organismo Ejecutor (OE) del Proyecto será el Ministerio Agricultura y Ganadería (MAG), siendo la DCEA la encargada de la Dirección operativa y técnica del proyecto y en donde estará ubicada físicamente la Unidad Ejecutora una vez iniciada la ejecución.

Es importante mencionar que: i) el MAG cuenta con experiencia en gestión de proyectos siendo la DINCAP la Dirección encargada de llevar adelante los proyectos financiados con recursos de crédito externo; ii) Para la ejecución del Préstamo se prevé la creación de una UEP dependiente de la DCEA con apoyo para la Dirección fiduciaria del proyecto a través de DINCAP o la DGAF; iii) Adicionalmente, el MAG brindará al Proyecto el soporte necesario para la ejecución del proyecto.

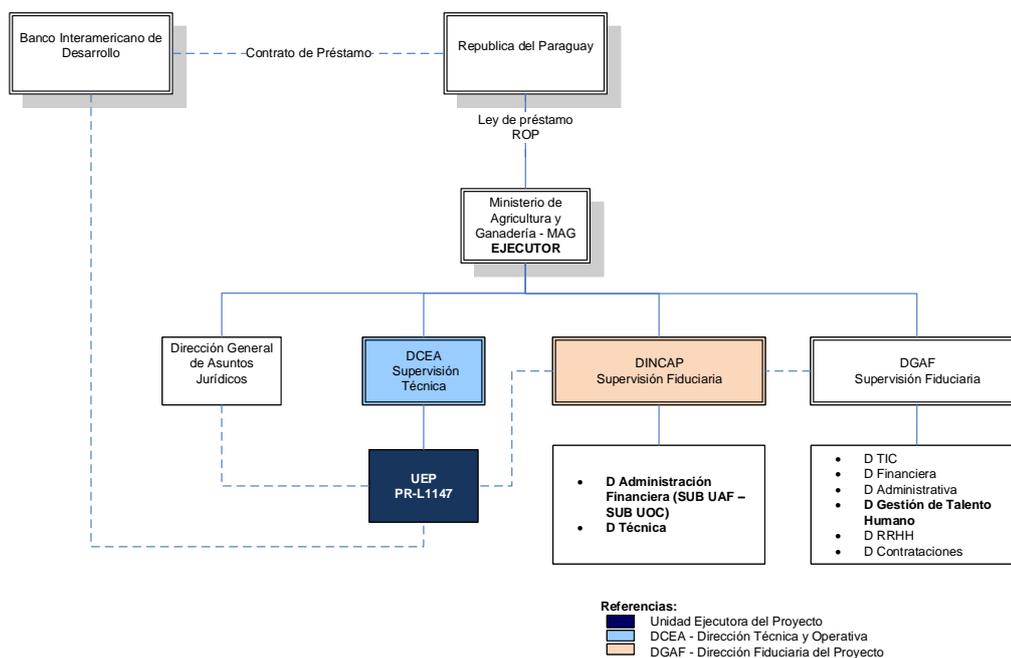
La UEP tendrá la responsabilidad de la coordinación global de la ejecución y seguimiento de los aspectos técnicos y fiduciarios del Proyecto; actuará como contraparte ante el BID y como representante del Proyecto ante otros organismos. Al respecto, considerando el tamaño y complejidad del Proyecto, se sugiere establecer una dedicación a tiempo completo de los funcionarios de planta que sean asignados al Proyecto razón por la cual, se deberán prever los mecanismos y recursos, para el pago de Remuneración Adicional, Extraordinaria y/o Gratificaciones, conforme a lo establecido en la normativa correspondiente.

Como resultado de la evaluación del SECI, del Análisis FODA, de los procesos más importantes y de las Estructuras Jerárquicas de las direcciones evaluadas; y considerando la complejidad del proyecto por ser muy específico y con entregables que no pueden retrasarse. Se recomienda que la UEP del proyecto cuente como el responsable de la Dirección fiduciaria a la DINCAP teniendo como base todos los elementos de la evaluación que la acreditan con la Dirección con mejores competencias y fortalezas para llevar adelante ese rol.

Quedando definido como mecanismo de ejecución la opción 2.

Opción 2 – Dirección Técnica y Operativa DCEA y Dirección Fiduciaria DINCAP

Figura 8 – Mecanismo de Ejecución recomendado



Así también la evaluación permitió identificar las áreas que requieren mejoras. En función a ello fue desarrollado el Plan de Fortalecimiento que incluye un detalle de las acciones de mitigación, y los responsables del desarrollado de las mismas.

Es importante mencionar que la mayoría de las debilidades identificadas surgieron del análisis a nivel de institucional considerando que el proyecto se encuentra en etapa de diseño, razón por la cual aún no cuenta con una UEP conformada.

El detalle del Plan de Fortalecimiento Institucional forma parte del **ANEXO 2**

ANEXO 1 - RESULTADOS, RIESGOS IDENTIFICADOS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES MITIGANTES POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS

ANEXO 1 - SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Capacidad		PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Cuestionario		PROGRAMACION DE ACTIVIDADES			
Calificación		81,82%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
7	La DGAF dispone de un POA, sin embargo, éste no contempla el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.	El modelo de POA utilizado es el establecido por la Secretaria Técnica de Planificación, razón por la cual el modelo utilizado no cuenta con las informaciones consultadas durante la evaluación	a. Ineficiencia e ineficacia en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.	IV	a. Ajustar el modelo del POA a ser utilizado por el Proyecto una que se inicie la ejecución. La misma debe contar con las siguientes informaciones correlación de Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos. b. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.
11	El POA no establece los supuestos para el éxito de la programación, y las acciones necesarias para prevenir dichos riesgos		b. Deterioro del proceso de decisiones y del control de gestión por la dispersión de responsabilidad o la informalidad en la misma. c. Ineficacia derivada de la falta de identificación de riesgos potenciales en la ejecución, los cuales pueden no ser advertidos.		

b) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Capacidad		PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Cuestionario		PROGRAMACION DE ACTIVIDADES			
Calificación		72.73%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3	La DINCAP no cuentan con mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas	El Manual de Procedimiento se encuentra en elaboración, a agosto de 2017 solo contaban con Manual de Funciones	a. Ineficiencia en el seguimiento y monitoreo de los proyectos.		a. Contemplar dentro del Manual de Procedimiento que se encuentra en elaboración una sección relacionada el procedimiento de monitoreo de proyectos.
7	La DINCAP dispone de un POA, sin embargo, éste no contempla el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.	El modelo de POA utilizado es el establecido por la Secretaría Técnica de Planificación, razón por la cual el modelo utilizado no cuenta con las informaciones consultadas durante la evaluación	a. Ineficiencia e ineficacia en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.	III	b. Ajustar el modelo del POA a ser utilizado por el Proyecto una que se inicie la ejecución. La misma debe contar con las siguientes informaciones correlación de Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos. c. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.
8			b. Deterioro del proceso de decisiones y del control de gestión por la dispersión de responsabilidad o la informalidad en la misma.		
11			c. Ineficacia derivada de la falta de identificación de riesgos potenciales en la ejecución, los cuales pueden no ser advertidos.		

c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Cuestionario		PROGRAMACION DE ACTIVIDADES			
Calificación		81.82%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
7	La DCEA dispone de un POA, sin embargo, éste no contempla el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.	El modelo de POA utilizado es el establecido por la Secretaria Técnica de Planificación, razón por la cual el modelo utilizado no cuenta con las informaciones consultadas durante la evaluación	a. Ineficiencia e ineficacia en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.	IV	a. Ajustar el modelo del POA a ser utilizado por el Proyecto una que se inicie la ejecución. La misma debe contar con las siguientes informaciones correlación de Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.
11	El POA no establece los supuestos para el éxito de la programación, y las acciones necesarias para prevenir dichos riesgos		b. Deterioro del proceso de decisiones y del control de gestión por la dispersión de responsabilidad o la informalidad en la misma.		b. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.
			c. Ineficacia derivada de la falta de identificación de riesgos potenciales en la ejecución, los cuales pueden no ser advertidos.		

ANEXO 1 - SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Capacidad		PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Cuestionario		ORGANIZACION ADMINISTRATIVA			
Calificación		64.71%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO	El MO de la DGAF no contempla este procedimiento de actualización	a. Demoras en la ejecución de actividades por falta procedimientos actualizados.	III	a. Incorporar el procedimiento dentro del Manual de procedimiento de la institución y en el ROP del Proyecto.
7	No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.	La práctica de la institución es la de difundir solo a través de correo electrónico.	a. Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones		a. Incorporar como practica que los funcionarios firmen una constancia de aceptación y conocimiento de sus funciones asignadas.
12	El organigrama aprobado no contempla las líneas de comunicación,	El Organigrama aprobado solo contempla las dependencias jerárquicas.	a. Desconocimiento de las líneas de comunicación genera alto margen de error y retraso en la ejecución de las tareas.		a. Incorporar dentro del Manual de Funciones las líneas de comunicación requeridas dentro del organigrama.
14	Los niveles de remuneración no están asociados con niveles equivalentes al valor de mercado.	Se rigen por la escala salarial de funcionarios públicos	a. Posibilidad de bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación por falta de una clasificación de cargos que esté asociada a un nivel de remuneración.		a. Considerar para los casos de funcionarios asignados al proyecto, remuneraciones adicionales.
15	El clima organizacional no refleja lo previsto en el MO	Coyuntura política y cambios constantes de autoridades genera inseguridad e incertidumbre	a. Posibilidad de bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación por falta de seguridad e incertidumbre en sus puestos.		a. Desarrollo de talleres motivacionales

B) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Capacidad		PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Cuestionario		ORGANIZACION ADMINISTRATIVA			
Calificación		73,68%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO	El MO de la DGAF no contempla este procedimiento de actualización	a. Demoras en la ejecución de actividades por falta procedimientos actualizados.	III	a. Incorporar el procedimiento dentro del Manual de procedimiento de la institución y en el ROP del Proyecto.
7	No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.	La práctica de la institución es la de difundir solo a través de correo electrónico.	a. Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones		a. Incorporar como practica que los funcionarios firmen una constancia de aceptación y conocimiento de sus funciones asignadas.
12	El organigrama aprobado no contempla las líneas de comunicación,	El Organigrama aprobado solo contempla las dependencias jerárquicas.	a. Desconocimiento de las líneas de comunicación genera alto margen de error y retraso en la ejecución de las tareas.		a. Incorporar dentro del Manual de Funciones las líneas de comunicación requeridas dentro del organigrama.
14	Los niveles de remuneración no están asociados con niveles equivalentes al valor de mercado.	Se rigen por la escala salarial de funcionarios públicos	a. Posibilidad de bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación por falta de una clasificación de cargos que esté asociada a un nivel de remuneración.		a. Considerar para los casos de funcionarios asignados al proyecto, remuneraciones adicionales.
21	No cuentan con todos los puestos requeridos	El Manual de Funciones fue aprobado en agosto de 2017, acorde al mismo revisan la reestructuración necesaria.	a. Retraso en el desarrollo de las actividades por falta de profesionales en puestos claves.		a. Identificar puestos claves y planear reestructuración de personal para completar las vacancias o en su defecto contratar. b. Una vez aprobado el programa se contempla cubrir los puestos claves de la UEP.

c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
Cuestionario		ORGANIZACION ADMINISTRATIVA			
Calificación		75,00%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
7	No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.	La práctica de la institución es la de difundir solo a través de correo electrónico.	a. Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones	III	a. Incorporar como practica que los funcionarios firmen una constancia de aceptación y conocimiento de sus funciones asignadas.
12	El organigrama aprobado no contempla las líneas de comunicación,	El Organigrama aprobado solo contempla las dependencias jerárquicas.	a. Desconocimiento de las líneas de comunicación genera alto margen de error y retraso en la ejecución de las tareas.		a. Incorporar dentro del Manual de Funciones las líneas de comunicación requeridas dentro del organigrama.
14	Los niveles de remuneración no están asociados con niveles equivalentes al valor de mercado.	Se rigen por la escala salarial de funcionarios públicos	a. Posibilidad de bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación por falta de una clasificación de cargos que esté asociada a un nivel de remuneración.		a. Considerar para los casos de funcionarios asignados al proyecto, remuneraciones adicionales.
15	El clima organizacional no refleja lo previsto en el MO	Coyuntura política y cambios constantes de autoridades genera inseguridad e incertidumbre	a. Posibilidad de bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación por falta de seguridad e incertidumbre en sus puestos.		a. Desarrollo de talleres motivacionales

ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
- b) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
- c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION DE PERSONAL			
Calificación		85.71%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2 y 5	Si bien las personas encargadas de las funciones de administración de personal, tienen experiencia por los años dedicado a esa función, aun requieren formación específica en la gestión de recursos humanos.	Falta de personal con conocimientos específicos para el proceso de gestión de recursos humanos	a. Disconformidad del personal en sus puestos de trabajo por no contar con la inducción, entrenamiento y conocimiento de funciones.	IV	a. Capacitar al plantel de miembros de la Dirección de Recursos Humanos en la gestión del tema (selección, inducción, capacitación)

ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS			
Calificación		81.48%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
13	El sistema de formularios no contempla numeración pre-impresa.	El sistema no contempla esta opción	a. Adulteración de la información por cambios en formularios	IV	a. Incorporar al sistema la opción, dejando la numeración inclusive en casos de anulación y/o cancelación de procesos.
17	No cuentan con espacios físicos suficientes y adecuados, para el inventario y almacenamiento.	El deposito no presenta las condiciones adecuadas, espacio suficiente. Así también	a. Perdida y/o deterioro de bienes adquiridos.		a. Para el caso del proyecto, el cual contempla con producto importante de bienes, se recomienda adecuar las instalaciones de la DCEA para la recepción y control de los mismos.
19	No se dispone de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados	no cuentan con medidas de conservación para todo el inventario.			b. Así también se recomienda contar con un Plan de Mantenimiento que garantice la conservación en buen estado de los bienes a ser adquiridos.
22	Las verificaciones son practicadas son empleados dependientes de bienes y suministros	Los inventarios realizan los mismos encargados del depósito.	a. Errores e ineficiencias en la veracidad de la información		a. Incorporar como practica de trabajo la participación de la Auditoria Interna del MAG al momento de desarrollar inventarios.
23	La Auditoría Interna no participa en la planificación y observación de la verificación				
29	No se cuenta con un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos	Ídem, Causa 14 y 17	a. Ídem, Declaración 14 y 17		a. Ídem, Acciones 14 y 17

b) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS			
Calificación		89.29%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			✓ DECLARACIÓN	TIPO	
13	El sistema de formularios no contempla numeración pre-impresa.	El sistema no contempla esta opción	a. Adulteración de la información por cambios en formularios	IV	a. Incorporar al sistema la opción, dejando la numeración inclusive en casos de anulación y/o cancelación de procesos.
23	La Auditoría Interna no participa en la planificación y observación de la verificación	Los inventarios realizan los mismos encargados del depósito.	a. Errores e ineficiencias en la veracidad de la información		a. Incorporar como practica de trabajo la participación de la Auditoria Interna del MAG al momento de desarrollar inventarios.
29	No se cuenta con un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos	Aun no cuentan con Manual de Procedimientos desarrollados, se encuentra en etapa de elaboración.	a. Perdida y/o deterioro de bienes adquiridos.		a. Para el caso del proyecto, el cual contempla con producto importante de bienes, se recomienda adecuar las instalaciones de la DCEA para la recepción y control de los mismos. b. Así también se recomienda contar con un Plan de Mantenimiento que garantice la conservación en buen estado de los bienes a ser adquiridos.

c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS			
Calificación		81.48%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			✓ DECLARACIÓN	TIPO	
13	El sistema de formularios no contempla numeración pre-impresa.	El sistema no contempla esta opción	a. Adulteración de la información por cambios en formularios	IV	a. Incorporar al sistema la opción, dejando la numeración inclusive en casos de anulación y/o cancelación de procesos.
17	No se dispone de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados	El deposito no presenta las condiciones adecuadas, espacio suficiente. Así también no cuentan con medidas de conservación para todo el inventario.	a. Perdida y/o deterioro de bienes adquiridos.		a. Para el caso del proyecto, el cual contempla con producto importante de bienes, se recomienda adecuar las instalaciones de la DCEA para la recepción y control de los mismos. b. Así también se recomienda contar con un Plan de Mantenimiento que garantice la conservación en buen estado de los bienes a ser adquiridos.
22	Las verificaciones son practicadas son empleados dependientes de bienes y suministros	Los inventarios realizan los mismos encargados del depósito.	a. Errores e ineficiencias en la veracidad de la información		a. Incorporar como practica de trabajo la participación de la Auditoria Interna del MAG al momento de desarrollar inventarios.
23	La Auditoría Interna no participa en la planificación y observación de la verificación				
29	No se cuenta con un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos	Ídem, Causa 17	a. Ídem, Declaración 17		a. Ídem, Acciones 17

ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION FINANCIERA			
Calificación		92,86%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
45	No cuentan con políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables.	Si bien disponen de un manual de funciones, el mismo no contempla procedimientos.	a. Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos	IV	a. Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, movimiento de fondos, ajuste al sistema y back-up de seguridad.
46	No cuentan con procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable.		b. Distorsión de la información en la toma de decisiones c. Falta de entendimiento y seguimiento de funciones básicas por parte del personal involucrado en la gestión financiera		b. Al momento de entrada en ejecución del proyecto se recomienda adquirir un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.

b) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION FINANCIERA			
Calificación		88.46%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
4	No disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera	Si bien disponen de un manual de funciones, el mismo no contempla procedimientos.	a. Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos b. Distorsión de la información en la toma de decisiones c. Falta de entendimiento y seguimiento de funciones básicas por parte del personal involucrado en la gestión financiera	IV	a. Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, movimiento de fondos, ajuste al sistema, back-up de seguridad y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable b. Al momento de entrada en ejecución del proyecto se recomienda adquirir un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.
45	No cuentan con políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables.				
48	No cuentan con un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable.				

c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION FINANCIERA			
Calificación		89.29%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
45	No cuentan con políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables.	Si bien disponen de un manual de funciones, el mismo no contempla procedimientos.	a. Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos b. Distorsión de la información en la toma de decisiones c. Falta de entendimiento y seguimiento de funciones básicas por parte del personal involucrado en la gestión financiera	IV	a. Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, movimiento de fondos, ajuste al sistema y back-up de seguridad. b. Al momento de entrada en ejecución del proyecto se recomienda adquirir un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.
46	No cuentan con procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable.				
49	No se tienen documentados los programas y aplicaciones.				

ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL INTERNO

a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL INTERNO			
Calificación		66.67%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3 y 4	Los empleados no certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta y no declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés.	No disponen de procedimientos formales para que el personal declare los temas relacionados con el conflicto de interés.	a. Pérdidas por actos fraudulentos. b. Posibilidad de pérdidas e incremento de riesgo de reputación institucional debido a contrataciones en las cuales existe conflicto de interés.	III	a. Certificar procedimientos para que los empleados declaren conocimiento del código de conducta y la existencia o inexistencia de conflictos de interés.
12	No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR"	No forma una práctica del MAG	a. Ineficacias, ineficiencias y/o presuntas irregularidades detectadas por falta de aplicación de análisis de riesgos.		a. Taller de metodología de riesgos
17	No cuentan con constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control	No cuentan con procedimientos que indiquen la necesidad de que las personas certifiquen que conocen y entienden las actividades de control; que identifique funciones y procedimientos de supervisión para	b. Ineficacia en el logro de objetivos y metas por mala aplicación y/o desconocimiento de procedimientos. c. Ineficiencia en la utilización de recursos		a. Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto.

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL INTERNO			
Calificación		66.67%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
22, 23, 24, 25	No se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes, ni constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica No se realiza auto evaluaciones	los procesos más importantes; la necesidad de realizar auto evaluaciones.			

b) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL INTERNO			
Calificación		70.83%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
4 y 5	Los empleados no declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés. No se cuenta con niveles apropiados para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos.	No disponen de procedimientos formales para que el personal declare los temas relacionados con el conflicto de interés.	a. Pérdidas por actos fraudulentos. b. Posibilidad de pérdidas e incremento de riesgo de reputación institucional debido c. a contrataciones en las cuales existe conflicto de interés.	III	a. Certificar procedimientos para que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés. b. Incluir dentro del Manual de Procedimiento niveles de competencia para evaluación y resolución de incumplimiento del código de conducta.
12	No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR"	No forma una práctica del MAG	a. Ineficacias, ineficiencias y/o presuntas irregularidades detectadas por falta de aplicación de análisis de riesgos.		a. Taller de metodología de riesgos
17	No cuentan con constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control	No cuentan con procedimientos que indiquen la necesidad de que las personas certifiquen que conocen y entienden las actividades de control; que identifique funciones y procedimientos de supervisión para	a. Ineficacia en el logro de objetivos y metas por mala aplicación y/o desconocimiento de procedimientos. b. Ineficiencia en la utilización de recursos		a. Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto.

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL INTERNO			
Calificación		70.83%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
, 24, 25	No se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes, ni constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica No se realiza auto evaluaciones	los procesos más importantes; la necesidad de realizar auto evaluaciones.			

c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL INTERNO			
Calificación		56.52%			
Desarrollo		ID			
Nivel de Riesgo		RS			
CONVENCIÓNES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3, 4 y 5	Los empleados no certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta y no declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés. No se cuenta con niveles apropiados para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos.	No disponen de procedimientos formales para que el personal declare los temas relacionados con el conflicto de interés.	a. Pérdidas por actos fraudulentos. b. Posibilidad de pérdidas e incremento de riesgo de reputación institucional debido a contrataciones en las cuales existe conflicto de interés.	II	a. Certificar procedimientos para que los empleados declaren conocimiento del código de conducta y la existencia o inexistencia de conflictos de interés. b. Incluir dentro del Manual de Procedimiento niveles de competencia para evaluación y resolución de incumplimiento del código de conducta.
12	No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR"	No forma una práctica del MAG	a. Ineficacias, ineficiencias y/o presuntas irregularidades detectadas por falta de aplicación de análisis de riesgos.		a. Taller de metodología de riesgos
17	No cuentan con constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control	No cuentan con procedimientos que indiquen la necesidad de que las personas certifiquen que conocen y entienden las actividades de control; que identifique funciones y procedimientos de supervisión para	a. Ineficacia en el logro de objetivos y metas por mala aplicación y/o desconocimiento de procedimientos. b. Ineficiencia en la utilización de recursos		a. Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto.

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL INTERNO			
Calificación		56.52%			
Desarrollo		ID			
Nivel de Riesgo		RS			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
22, 23, 24, 25	No se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes, ni constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica No se realiza auto evaluaciones	los procesos más importantes; la necesidad de realizar auto evaluaciones.			

ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

- a) Para la DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
- b) Para la DIRECCIÓN NACIONAL DE COORDINACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
- c) Para la DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS

Capacidad		CONTROL			
Cuestionario		CONTROL EXTERNO			
Calificación		75.00%			
Desarrollo		MD			
Nivel de Riesgo		RM			
CONVENIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
10	El MAG no tiene como practica llevar adelante auditoría externa en forma anual, salvo en los casos en que es un requerimiento del organismo financiador de un proyecto específico.	Quien realiza las revisiones al MAG es la CGR. Las citadas revisiones no son anuales.	a. Procesos no verificados pueden ocultar resultados ineficientes, errores o irregularidades en el manejo de los recursos.	III	a. Al momento de iniciarse la ejecución del proyecto, debe contemplarse la contratación de la Auditoria Externa con vigencia por toda la vida del proyecto.

ANEXO 2: PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

A continuación se presenta el Plan de Fortalecimiento Institucional para al MAG, el cual se recomienda sea aplicado para la ejecución del Programa PR-L1047, una vez que este se encuentre en ejecución.

ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>1. Una vez que el Contrato de Préstamo haya entrado en vigencia, conformar una UEP con funcionarios y/o consultores contratados con recursos del Proyecto, con base en las políticas de adquisiciones del BID y previendo la estructura (cargos y perfiles) mínima necesaria establecida los documentos de diseño del Préstamo y capacitar a los integrantes de la UEP encargados de la programación del Préstamo en la elaboración y actualización de todos los instrumentos de planificación, requeridos por el BID</p>	Director DCEA	Resolución de conformación y Organigrama de la UEP, Reglamento Operativo del Proyecto (ROP), aprobado. Certificado de participación de integrantes de la UEP en cursos de Gestión de Proyectos, dictados por el BID.
<p>2. Desarrollar un Reglamento Operativo del Proyecto que contenga los procedimientos relacionados con la autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto, así como la inclusión de las normas relacionadas con los documentos de soporte, incluyendo modalidades y archivo</p>	Director DCEA	Reglamento Operativo del Proyecto (ROP) aprobado como condición previa al primer desembolso.
<p>3. Formular procedimientos para la preparación y evaluación del POA consistentes con el PEP y las necesidades de programación, requerimientos de personal y de recursos materiales y financieros, incluyendo el plan de adquisiciones, a fin de cumplir con los objetivos del Proyecto.</p>	Director DCEA	ROP y Manual de Procedimientos del Proyecto elaborado y aprobado por las autoridades del MAG.
<p>4. Ajustar el modelo del POA en la forma de una Matriz que correlacione Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.</p>	Director DCEA	POA elaborada en Project, o Excel, con interdependencias de las actividades, incluye riesgos asociados a productos y cuenta con un plan de mitigación.
<p>5. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.</p>	Director DCEA	Informe de GRP elaborado.
<p>6. Diseñar un Manual de Funciones y un Organigrama a nivel de la UEP que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales con otras dependencias de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación.</p>	Director DCEA	Manual de Funciones que incluye funciones y macro procesos, elaborado y aprobado por las autoridades con mecanismos previstos de Divulgación.
<p>7. Preparar un Manual de Procedimiento que incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios (escalas de adquisiciones, niveles de autorización, monto, complejidad), concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad. Incluir como parte de Manual las normas y</p>	Director DCEA	Manual de Procedimientos para la UEP elaborado y aprobado por las autoridades del MAG

ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
procedimientos relativos a las responsabilidades por las funciones de entrega de bienes y servicios como parte del proceso de certificación de pagos.		
<p>8. Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, y movimiento de fondos. También debe estar la formulación, ejecución y control de la gestión presupuestaria y financiera del Proyecto y su relación con la gestión institucional; así como los mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo. Establecer atribuciones claras para las conciliaciones bancarias. Reconocimiento del gasto o inversión, documentación de respaldo, niveles de autorización requeridos. Mecanismos para la preparación y presentación oportuna de los Estados Financieros y otra información financiera complementaria</p>	Director DCEA	
<p>9. Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto</p>	Director DCEA	
<p>10. Adquisición de un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.</p>	Director DCEA	Sistema implementado y funcionando.