**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**Evaluación de Capacidad Institucional (SECI) del Organismo Ejecutor del Programa RG-L1115**

**(Fondo Financiero para el Desarrollo**

**de la Cuenca del Plata “FONPLATA”)**

**INFORME**

**Consultor: *Luis Fernando Morales Raya***

**Julio de 2017**

Contenido

[REsumen Ejecutivo 4](#_Toc488251557)

[1. ANTECEDENTES 10](#_Toc488251558)

[2. OBJETIVO 12](#_Toc488251559)

[3. ALCANCE 12](#_Toc488251560)

[4. METODOLOGÍA 12](#_Toc488251561)

[4.1. Metodología Utilizada 12](#_Toc488251562)

[4.2. Recolección y Procesamiento de la información 13](#_Toc488251563)

[4.3. Cuantificación del Nivel de Desarrollo Institucional 14](#_Toc488251564)

[4.4. Categorías de Riesgo y su Significado 14](#_Toc488251565)

[5. LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA 15](#_Toc488251566)

[6. ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL 18](#_Toc488251567)

[6.1. Capacidad de Planificación y Organización 18](#_Toc488251568)

[6.1.1. Sistema de Programación de Componentes y Actividades 18](#_Toc488251569)

[6.1.2. Sistema de Organización Administrativa 20](#_Toc488251570)

[6.2. Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas 22](#_Toc488251571)

[6.2.1. Sistema de Administración de Personal 23](#_Toc488251572)

[6.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios 24](#_Toc488251573)

[6.2.3. Sistema de Administración Financiera. 27](#_Toc488251574)

[6.3. Capacidad de Control 30](#_Toc488251575)

[6.3.1. Sistema de Control Interno 30](#_Toc488251576)

[6.3.2. Sistema de Control Externo 31](#_Toc488251577)

[7. RESUMEN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS 32](#_Toc488251578)

[8. ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO 33](#_Toc488251579)

[9. ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS 34](#_Toc488251580)

[10. ANEXOS 42](#_Toc488251581)

**ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS**

AG Asamblea de Gobernadores

BID Banco Interamericano de Desarrollo

DDP Documento de Programas y Presupuesto

DE Directorio Ejecutivo

EP Equipo de Proyecto

FONPLATA Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata

MGI Nuevo Modelo de Gestión Institucional

OE Organismo Ejecutor

PAO Programa Anual Operativo

PE Presidente Ejecutivo

PEI Plan Estratégico Institucional

SECI Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional

UCAE Unidad Coordinadora de Alianzas Estratégicas

# REsumen Ejecutivo

El presente informe expresa los resultados del análisis de capacidad institucional del Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata “FONPLATA”[[1]](#footnote-1) como organismo ejecutor del Programa RG-L1115 financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Para evaluar la capacidad institucional de FONPLATA se utilizó la metodología del “Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional” (SECI) desarrollada por el BID, orientando el contenido de los cuestionarios y entrevistas con el personal clave de la entidad al ciclo de proyectos asociado a los sistemas evaluados, esto debido a que FONPATA no será el ejecutor directo de los recursos del Programa RG-L1115, sino más bien el vehículo para canalizarlos hacia proyectos de integración en los países miembros del Fondo.

Con base en los resultados obtenidos del trabajo de campo, tabulados en la matriz de resultados de las capacidades institucionales y niveles de riesgo asociados a la evaluación institucional aplicada FONPLATA, se concluye que el Organismo tiene un grado de **desarrollo institucional satisfactorio (SD)** en los sistemas de planificación, organización, ejecución y control; reflejando un nivel de **riesgo bajo (RB)** habiendo obtenido una calificación total ponderada de **96.64%** como se expone en el punto **7.**

**RESUMEN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS**

FONPLATA es una persona de naturaleza jurídica internacional de duración ilimitada constituida en 1974 a partir de la decisión de los gobiernos de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay convencidos de la necesidad de aunar esfuerzos para el logro de los objetivos de desarrollo e integración regional; empezó a operar en 1977 al entrar en vigencia el Convenio de Sede entre el Gobierno de Bolivia y FONPLATA, inicialmente en la ciudad de Sucre para luego instalarse en 2002 en la ciudad de Santa Cruz como sede permanente.

El año 2010, la Asamblea de Gobernadores (AG) decidió iniciar un proceso de reforma institucional del Fondo con la finalidad de dotarlo de un nuevo Modelo de Gestión Institucional (MGI) que se tradujo en la creación del cargo de Presidente Ejecutivo (PE), la implementación de un Plan Estratégico Institucional (PEI) y la autorización de dos aumentos de capital que han comenzado a efectivizarse durante el año 2014.

Con la aprobación del segundo aumento de capital en el orden de US$1.375 millones, FONPLATA ha incrementado su capital autorizado de US$1.639 millones en 2015 a US$3.014 millones, compuestos de US$1.349 millones en efectivo y US$1.665 millones de capital exigible. Esta proporción entre capital en efectivo y exigible que se alcanzará en 2024, cumple con la política de mantener un capital en efectivo no menor al 45% del total suscrito.

En sintonía con lo definido en la Misión Institucional, FONPLATA ha identificado como nicho de actuación estratégico el financiamiento de proyectos de pequeña a mediana escala en el orden de US$24.3 millones en promedio. La aprobación de operaciones desde la gestión 2014 ha ido en aumento llegando a un monto promedio de US$300 millones en la gestión 2016, con lo que ha superado la meta establecida en el PEI de US$250 millones. Este crecimiento posiciona favorablemente al Fondo en el logro de la meta de aprobaciones, de US$340 millones anuales en promedio, para el periodo 2017-2024 aprobado por la AG.

La consolidación del nuevo MGI, el soporte de sus miembros, además de la solidez financiera y patrimonial reflejada en sus Estados Financieros, le han valido en septiembre de 2016 el acceso a una calificación de su riesgo crediticio con grado de inversión (A- por Standard &Poors y A2- por Moody´s). Esta situación, facilita al Fondo contraer endeudamiento contra su capital exigible para hacer frente a los requerimientos crecientes de liquidez puesto que se ha identificado una demanda potencial de operaciones en el rango de los US$1.300 millones, que ratifica la decisión de la AG de avanzar en una segunda fase de aumento de capital.

Los resultados expresados en este informe, así como las principales conclusiones y recomendaciones expuestas a continuación, permiten establecer que FONPLATA deberá desarrollar acciones de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa que se va a ejecutar.

**Programación de actividades**

La estructura de planificación del FONPLATA está plasmada en el PEI (2013-2022) elaborado en el marco del nuevo Modelo de Gestión Institucional. El PEI contiene objetivos de largo plazo que se articulan con la planificación de mediano y corto plazo a través del Establecimiento de Resultados de Corto y Mediano Plazo como un proceso participativo en la elaboración del Documento de Programas y Presupuesto (DPP). El DPP incluye el programa de actividades del Organismo y el presupuesto detallados del próximo año y de forma más resumida un presupuesto trienal, constituyéndose en el plan de negocios del Organismo.

La implementación del nuevo Modelo de Gestión Institucional ha venido aparejada de la reducción de costos transaccionales y mejora de la productividad en el trabajo de FONPLATA con los países miembros; esto se logró con la modernización del ciclo de proyectos mediante la aprobación de las *Directrices Generales del Ciclo de Proyectos para Aprobación de Operaciones*.

Los resultados alcanzados por FONPLATA con relación al cumplimiento de metas y objetivos del PEI, hacen necesaria la actualización de este documento. En este mismo orden, el crecimiento de las operaciones del Fondo exige que los mecanismos y procedimientos de seguimiento y monitoreo a las mismas permitan identificar el cumplimiento de la planificación y la existencia de eventuales desvíos en forma precisa y oportuna; se ha verificado que esta labor es desarrollada por la Gerencia de Operaciones y Países en hojas electrónicas de Excel, situación que podría tornarse en un riesgo potencial, por tanto, es recomendable incorporar en el proyecto de base de datos corporativa denominado *Datawarehouse* la implementación de una herramienta informática que recoja información de los sistemas nacionales utilizados por los prestatarios y/o unidades ejecutoras.

**Organización Administrativa**

La eficiencia institucional como uno de los pilares del PEI, tiene el objetivo de promover que el Fondo sea visto como un Banco de desarrollo sub-regional eficiente, poco transaccional y con una estructura ajustada a los recursos que maneja; para ello, debe priorizar y fomentar el aumento en la calidad y la eficiencia, disponer de una gobernanza y procesos internos agiles, renovados, pragmáticos e innovadores, así como sistemas de información modernos y adecuados.

FONPLATA ha definido una estructura de gobernanza que a la fecha está conformada por la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo, el Presidente Ejecutivo y bajo dependencia de este último una estructura organizacional aprobada y plasmada en el documento *Estructura Organizativa - Descripción de Perfiles y Funciones* que hace una descripción formal de las funciones, responsabilidades, perfiles y dependencia funcional de los puestos de trabajo del Fondo.

Así mismo, FONPLATA se ha planteado la creación de una Unidad Coordinadora de Alianzas Estratégicas (UCAE) que coordine la programación, negociación y ejecución de los proyectos e iniciativas financiadas con recursos externos provenientes de organismos multilaterales y agencias internacionales provistos a FONPLATA, incluyendo la administración de los contratos celebrados con los organismos y agencias internacionales. Si bien esto constituye una fortaleza potencial para el Fondo, también es un reto articular esta estructura organizacional con el resto de las unidades funcionales y principalmente con la Gerencia de Operaciones y Países, de tal forma que la administración fiduciaria de las operaciones en el ciclo de proyectos sea optimizada. De igual manera, habrá que actualizar los documentos normativos desarrollados por el Fondo incorporando la participación de la UCAE en el ciclo de proyectos y regulando su participación.

**Administración de Personal**

Los asuntos relacionados con la administración de personal en FONPLATA están a cargo del Área de Recursos Humanos, independizada de la Gerencia de Administración y Finanzas con el propósito de hacerla más transversal en la institución por su carácter estratégico permitiendo que los canales de comunicación con otras oficinas sean más fluidos a través de su dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva.

La Política de Recursos Humanos desarrollada por el FONPLATA junto a los contratos de trabajo, constituyen la única fuente de los derechos y obligaciones de los funcionarios en su relación con el Fondo, ambos contemplan todos los aspectos que atañen a búsqueda y selección, inducción y capacitación, evaluación del desempeño, cumplimiento de obligaciones en materia social y desvinculación laboral.

En ocasión de la visita programada a sus oficinas, se pudo advertir que los puestos del Auditor Interno, así como del Gerente de Administración y Finanzas están acéfalos, por lo que se recomienda ejecutar las acciones necesarias para ocupar estos puestos con personal idóneo, a la brevedad posible.

**Administración de Bienes y Servicios**

En lo que hace a los aspectos relacionados con la administración fiduciaria de operaciones, FONPLATA ha previsto el uso de los sistemas nacionales de licitación, adquisición y administración financiera pública, la eliminación de la intervención previa o no objeciones y su remplazo por revisiones ex-post, en la medida que el análisis de riesgo fiduciario así lo permita, quedando la determinación plasmada en el acuerdo con el prestatario y el contrato de préstamo respectivo.

Para brindar un marco de seguridad en el régimen de adquisiciones, el Fondo ha actualizado los procedimientos de administración fiduciaria, entre los que se encuentra las *Políticas para la Adquisición de Bienes y Servicios y para la Contratación de Consultores y Firmas Consultoras por Prestatarios y Beneficiarios de FONPLATA*, que al ser comparadas con las políticas de adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9), dio como resultado una similitud en aspectos generales y específicos, proporcional a la magnitud de las adquisiciones de los proyectos que financia.

Considerando la solidez y fortaleza de las políticas de adquisiciones de FONPLATA y que la relación de los prestatarios y/o unidades ejecutoras para la ejecución de los recursos de Programa RG-L1115 será con FONPLATA, es recomendable el uso de sus políticas de adquisiciones; no obstante, podrán ser complementadas a través del Reglamento de Crédito del Programa con algunos aspectos de las políticas del Banco tales como publicidad en sitios de internet de *United Nations Development Business (UNDB online)* y FONPLATA, llamados a expresiones de interés y conformación de listas cortas para la contratación de servicios de consultoría y la ampliación de la elegibilidad de los proveedores a firmas o individuos originarios de los países miembros del BID, sin que lo señalado constituya una referencia limitativa.

**Administración Financiera**

FONPLATA ha desarrollado una *Guía Operacional de Administración Fiduciaria en Proyectos*, similar a la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6), que tiene el objetivo establecer requerimientos de administración fiduciaria que deben contemplar los prestatarios y/o unidades ejecutoras de proyectos financiados por el Fondo.

FONPLATA acepta el uso de los sistemas nacionales y sub-nacionales para el control y contabilización de la ejecución del gasto público de los proyectos que financia; sin embargo, la justificación de gastos, solicitudes de desembolso e informes financieros, presentados por las unidades ejecutoras, deben ser elaborados en hojas electrónicas de Excel en formatos establecidos por el Fondo, para que una vez revisados y aprobados en la Gerencia de Operaciones y Países, el área de Contabilidad efectué los registros contables correspondientes. Este mecanismo podría representar un riesgo potencial para el Fondo por el manejo manual de datos; en consecuencia, se recomienda, incorporar en el proyecto de base de datos corporativa denominado *Datawarehouse,* la implementación de una herramienta informática que recoja información de los sistemas nacionales utilizados por las unidades ejecutoras.

Si bien FONPLATA ha desarrollado ampliamente sus capacidades institucionales y dispone de herramientas que le permitirán administrar eficaz y eficientemente los recursos del Programa RG-L115, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos para incorporarlos en el Reglamento del Crédito del Programa.

* FONPLATA solicitará el desembolso de fondos al BID basado en la planificación financiera de sus prestatarios y/o unidades ejecutoras para un periodo de seis meses.
* FONPLATA desembolsará los recursos recibidos del BID a sus prestatarios bajo la misma modalidad (anticipo de fondos) y estos deberán presentar sus justificaciones de gastos al Fondo por el 80% de los recursos recibidos. La evidencia de la transferencia de recursos de FONPLATA a sus prestatarios constituirá la rendición de cuentas de gastos al BID.
* El Fondo llevará una contabilidad separada de los recursos del Programa RG‑L1115, sin que esto necesariamente represente la emisión de estados financieros específicos del Programa. Las aclaraciones y explicaciones de los movimientos de las cuentas contables que registren información de la ejecución del Programa deberán ser expuestas en las notas a los estados financieros de FONPLATA.

**Control Interno**

FONPLATA ha desarrollado un *Código de Ética y Conducta* con carácter disciplinario que promueve la adopción de conductas adecuadas y correctas evidenciando las mismas al igual que las consideradas indebidas que son procesadas por un Comité de Ética y Conducta dando cumplimiento a lo establecido por el *Reglamento del Código de Ética y Conducta.*

La estructura organizacional de FONPLATA dispone la existencia de un Área de Auditoría Interna, a cargo de un Jefe de Área denominado Auditor Interno cuyas intervenciones se enmarcan en una planificación anual que contempla un universo auditable definido en base a una metodología de procesos, mapa de riesgos y la estructura organizacional del Fondo.

Durante la visita a las oficinas del Fondo, se ha verificado que el puesto de Auditor Interno se encuentra acéfalo, por lo cual se recomienda llevar adelante las acciones necesarias para cubrir el puesto a la brevedad posible.

**Control Externo**

FONPLATA somete anualmente sus estados financieros a una auditoría externa contratada por decisión de la Asamblea de Gobernadores, sobre la base de términos de referencia propuestos por la Gerencia de Administración y Finanzas, para un periodo de tres años (2015, 2016 y 2017). Los auditores externos deben ser nacionales de países miembros de la Cuenca del Plata y dictaminan sobre el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Las gestiones 2015 y 2016 fueron auditadas por *Price WaterHouse Coopers*; cuyos dictámenes no se apartaron de una opinión standard, es decir que los estados financieros presentaron razonablemente en todos los aspectos significativos la situación patrimonial, económica y financiera del Fondo, al cierre de cada ejercicio fiscal.

En lo referido a la auditoría del Programa, se recomienda que, para reducir costos transaccionales, sea la misma firma que audita los estados financieros del Fondo, siempre y cuando sea aceptable para el BID.

# ANTECEDENTES

**Sobre la Cuenca del Plata**

La Cuenca del Plata es la segunda vía fluvial más extensa de América Latina. Comprende las cuencas de los ríos Paraná, Paraguay, Uruguay y de La Plata, abarcando aproximadamente 3.200.000 km2 en territorios de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay, equivalente a un sexto del territorio latinoamericano o a un tercio del continente europeo. La magnitud de sus derrames de agua, con un caudal medio anual de 22,600 m3/s, la convierte en uno de los mayores reservorios de agua dulce del planeta. La región presenta extensas áreas boscosas y praderas, destacándose los recursos hídricos, la abundancia de sus minerales y la fertilidad de sus suelos.

El área cuenta con zonas agropecuarias e industriales, algunas de las represas hidroeléctricas más importantes de Latinoamérica, como Itaipú, Yacyretá y Salto Grande; y extensas redes de transporte vial y fluvial. En el territorio de la Cuenca, incluyendo su área de influencia, se genera casi el 80% del PIB de los cinco países. Los países de la Cuenca del Plata están poblados con aproximadamente 228 millones de habitantes y mantienen entre sí una estrecha vinculación debido a los ecosistemas compartidos, tales como los sistemas hidrográficos y energéticos, a las redes de transporte aéreo, fluvial, terrestre y demás sistemas de comunicación.

**Sobre FONPLATA**

Los gobiernos de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay convencidos de la necesidad de aunar esfuerzos para el logro de los objetivos de desarrollo e integración decidieron en la IV Reunión de sus cancilleres realizada en Asunción el 6 de junio de 1971, crear una entidad que se denominaría: “Fondo Financiero para el Desarrollo de los Países de la Cuenca del Plata, FONPLATA”.

Durante la VI Reunión realizada en Buenos Aires el 12 de junio de 1974, los Cancilleres suscribieron el Convenio Constitutivo de FONPLATA como una persona de naturaleza jurídica internacional de duración ilimitada que empezó a operar en 1977, al entrar en vigencia el Convenio de Sede entre el Gobierno de Bolivia y FONPLATA, inicialmente en la ciudad de Sucre para luego instalarse en 2002 en la ciudad de Santa Cruz como sede permanente.

FONPLATA está facultado a conceder préstamos, fianzas y avales; a financiar estudios de pre-inversión para identificar proyectos de interés de la Cuenca y apoyar financieramente la contratación de asistencia y asesoramiento técnico; a gestionar préstamos internos y externos por encargo de los países miembros y con su responsabilidad solidaria; y a gestionar y obtener recursos de uno o más países miembros sin obligar por ello al Fondo.

Durante el año 2010, los Gobernadores del Fondo acordaron iniciar un proceso de reforma institucional del Organismo con la finalidad de dotarlo de un nuevo modelo de gestión institucional que comprenda, entre otras, la creación del cargo de Presidente Ejecutivo.

Desde la asunción del primer Presidente Ejecutivo en 2012, la nueva administración ha llevado adelante una agenda diseñada en forma articulada con órganos de gobernanza de FONPLATA, a fin de promover el relanzamiento institucional del Fondo con base en un cronograma que incluye metas de gestión en el corto plazo. En ese marco, y como resultado del compromiso asumido por los países miembros, la Asamblea de Gobernadores aprobó el Plan Estratégico Institucional de largo plazo (PEI) y dos aumentos de capitales del Fondo, lo que ha comenzado a efectivizarse durante el año 2014.

Conjuntamente la aprobación del PEI, se aprobó el primer aumento de capital incrementándolo de US$489 millones a US$1.639 millones; posteriormente en enero de 2016 como respaldo a la gestión demostrada por la gobernanza del Fondo, la AG aprobó el segundo aumento de capital en el orden de US$1.375 millones, aumentando el capital autorizado de US$1.639 millones en 2015 a US$3.014 millones, compuestos de US$1.349 millones en efectivo y US$1.665 millones de capital exigible. Esta proporción entre capital en efectivo y exigible que se alcanzará en 2024, cumple con la política de mantener un capital en efectivo no menor al 45% del total suscrito.

En sintonía con lo definido en la Misión Institucional, FONPLATA ha identificado como nicho de actuación estratégico el financiamiento de proyectos de pequeña a mediana escala en el orden de US$24.3 millones en promedio. La aprobación de operaciones desde la gestión 2014 ha ido en aumento llegando a un monto promedio de US$300 millones en la gestión 2016, con lo que ha superado la meta establecida en el PEI de US$250 millones. Este crecimiento posiciona favorablemente al Fondo en el logro de la meta de aprobaciones, de US$340 millones anuales en promedio, para el periodo 2017‑2024 aprobado por la AG.

La consolidación del nuevo MGI, el soporte de sus miembros, además de la solidez financiera y patrimonial reflejada en sus Estados Financieros, le han valido en septiembre de 2016 el acceso a una calificación de su riesgo crediticio con grado de inversión (A- por Standard & Poors y A2- por Moody´s). Esta situación, facilita al Fondo contraer endeudamiento contra su capital exigible para hacer frente a los requerimientos crecientes de liquidez puesto que se ha identificado una demanda potencial de operaciones en el rango de los US$1.300 millones, que ratifica la decisión de la AG de avanzar en una segunda fase de aumento de capital.

Los recursos de FONPLATA provienen actualmente de sus países miembros, aunque en un futuro la estrategia es expandir su capacidad prestable con el acceso a los mercados financieros, vía emisión de bonos, financiamiento con multilaterales u obtención de recursos del sector privado.

**Sobre el Programa RG-L1115**

FONPLATA y el Banco Interamericano de Desarrollo ha acordado iniciar las actividades preparatorias de un programa denominado “Programa Global de Crédito para la Integración Regional de los Países de la Cuenca del Plata”. El objetivo del Préstamo es contribuir a reducir asimetrías de integración de los países de la Cuenca del Plata, con foco en zonas fronterizas priorizadas a través de la realización de proyectos financiados por medio FONPLATA.

El Programa se estructura en torno a un componente único por US$100 millones que se destinarán al fondeo de proyectos que contribuyan a la integración multinacional en los países prestatarios del FONPLATA.

El prestatario será el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA) y la unidad ejecutora la Gerencia de Operaciones y Países de la misma entidad.

# OBJETIVO

Actualizar la evaluación de capacidad institucional (SECI) del Organismo Ejecutor (OE) del Programa RG-L1115, “Programa Global de Crédito para la Integración Regional de los Países de la Cuenca del Plata”. Esta evaluación a FONPLATA, se realiza con el propósito de contar con información respecto a sus capacidades, para una adecuada ejecución y el manejo eficaz y eficiente de los recursos del Programa.

# ALCANCE

Evaluar la capacidad institucional del OE (FONPLATA), aplicando la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) desarrollada por el BID, por medio de la cual se realiza un análisis de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y sistemas de información concentrados en los siguientes Sistemas: (i) Sistema de Programación de Actividades; (ii) Sistema de Organización Administrativa; (iii) Sistema de Administración de Personal; (iv) Sistema de Administración de Bienes y Servicios; (v) Sistema de Administración Financiera; (vi) Sistema de Control Interno; y (vii) Sistema de Control Externo.

Complementariamente, con base en la evaluación de la capacidad institucional (SECI), incluir recomendaciones, alternativas y propuestas para fortalecer la capacidad institucional del Organismo Ejecutor; proponer el esquema de ejecución del Programa, en coordinación con el Organismo Ejecutor y el BID.

# METODOLOGÍA

* 1. **Metodología Utilizada**

Para realizar la evaluación de capacidad institucional del OE, se adoptó la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) desarrollada por el BID, mediante la cual se realiza un análisis de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información agrupados en las siguientes capacidades:

**Capacidad de Programación y Organización:** 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 la calidad y oportunidad de las comunicaciones. Esta capacidad está compuesta por los sistemas de: (i) Programación de Actividades (SPA); y de (ii) Organización Administrativa (SOA).

**Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas:** Representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. En términos generales el Banco espera que los Organismos Ejecutores hayan implementado los sistemas de: (i) Administración de Personal (SAP); (ii) Administración de Bienes y Servicios (SABS); y (iii) Administración Financiera (SAF).

**Capacidad de Control:** Se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso, el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un: (i) Sistema de Control Interno (SCI) y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otra información a un examen de auditoría practicado por una firma independiente o una institución superior de auditoría; dicho enfoque también es conocido como (ii) Control Externo (SCE).

La evaluación de los sistemas agrupados en las capacidades descritas anteriormente se desarrolló a través de análisis documental, entrevistas con el personal de FONPLATA y la aplicación de cuestionarios, cuyos resultados fueron tabulados en la Matriz de Resultados estableciendo un nivel de desarrollo institucional para cada sistema, asociado a categorías de riesgo.

* 1. **Recolección y Procesamiento de la información**

La recolección de la información necesaria para la evaluación institucional se realizó entre el 12 y el 14 de junio de 2017, durante la Misión de Análisis realizada entre esas mismas fechas al Organismo en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Las entrevistas y la obtención de documentación se desarrollaron en un ambiente de cordialidad, y las intervenciones de los funcionarios, los documentos proporcionados y los sistemas de información verificados contribuyeron a validar, enriquecer y complementar el SECI.

Los profesionales entrevistados fueron los siguientes:

* 1. ***SPA***: Sr. Carlos Bastón (Consejero Legal), Sr. José Buttner (Director de Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos, Sra. Mariana López Fernández (Especialista Fiduciario), Sra. Daniela Cury (Jefe de Tecnología de la Información), Arturo Welzel (Analista de Sistemas, TI)
	2. ***SOA***: Sr. Carlos Bastón (Consejero Legal), Sr. José Buttner (Director de Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos, Sra. Mariana López Fernández (Especialista Fiduciario)
	3. ***SAP***: Sr. Carlos Bastón (Consejero Legal), Sr. José Buttner (Director de Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos, Sra. Mariana López Fernández (Especialista Fiduciario)
	4. ***SABS***: Sr. Carlos Bastón (Consejero Legal), Sra. Mariana López Fernández (Especialista Fiduciario)
	5. ***SAF***: Sra. Elke Groterhorst (Jefe de Programación Financiera y Mercado de Capitales), Sra. Jaqueline Koehnke (Jefe de Contabilidad), Sra. Mariana López Fernández (Especialista Fiduciario), Sra. Daniela Cury (Jefe de Tecnología de la Información), Arturo Welzel (Analista de Sistemas, TI), Sr. Carlos Suarez, Sra. Denise MEndizabal (Asesora de Secretaría y Relaciones Institucionales), Sr. Gustavo Marecos (Asistente de Tesorería).
	6. ***SCI***: Sra. Elke Groterhorst (Jefe de Programación Financiera y Mercado de Capitales), Sra. Jaqueline Koehnke (Jefe de Contabilidad) Sr. Carlos Bastón (Consejero Legal)
	7. ***SCE***: Sra. Elke Groterhorst (Jefe de Programación Financiera y Mercado de Capitales), Sra. Jaqueline Koehnke (Jefe de Contabilidad) Sr. Carlos Bastón (Consejero Legal)

Las respuestas a los cuestionarios aplicados para cada sistema fueron obtenidas a partir de entrevistas con el personal de las distintas áreas organizacionales de FONPLATA y la revisión documental, que en conjunto permitieron tomar conocimiento de la estructura, el funcionamiento de las distintas áreas y las operaciones en general.

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios fueron tabulados en la Matriz de Resultados a fin de conocer el nivel de desarrollo y riesgo existente en cada uno de los sistemas evaluados.

* 1. **Cuantificación del Nivel de Desarrollo Institucional**

Una vez completados los cuestionarios para cada sistema, se obtuvo una ponderación en la Matriz de Resultados que indica el nivel de desarrollo alcanzado para cada capacidad y sistemas evaluados y que se clasifica de la siguiente manera.[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0% a 40% | ND | No existe desarrollo de la capacidad para el sistema evaluado. |
| 41% a 60% | ID | El nivel de desarrollo es incipiente. |
| 61% a 80% | MD | El nivel de desarrollo es mediano. |
| 81% a 100% | SD | El nivel de desarrollo es satisfactorio. |

* 1. **Categorías de Riesgo y su Significado**

Las categorías de riesgo asociadas a los niveles de desarrollo de cada capacidad y sistemas evaluados se detallan a continuación.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Categoría I | Riesgo Alto (RA) | Requiere de medidas de carácter crítico de implementación inmediata para los proyectos en ejecución, o como condición para declarar la elegibilidad de préstamo en los proyectos en preparación. En ambos casos, es claramente identificable un plazo máximo para implementar las acciones recomendadas. |
| Categoría II | Riesgo Sustancial (RS) | 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 periodo. |
| Categoría III | Riesgo Medio (RM) | Requiere de medidas de carácter prioritario, cuya adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad institucional. Se recomienda que estas medidas sean implementadas durante la ejecución de los proyectos.  |
| Categoría IV | Riesgo Bajo (RB) | Requiere medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del proyecto. Estas medidas deben implementarse en el corto o mediano plazo, o se deben justificar las razones para asumir los riesgos de no hacerlo.  |

1. **LA UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA**

Con el objetivo de afianzar la institucionalización del sistema de la Cuenca del Plata y mancomunar esfuerzos para promover el desarrollo armónico y la integración física de la misma y sus áreas de influencia directa y ponderable, el 23 de abril de 1969, los Gobiernos de Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay y Uruguay suscribieron el Tratado de la Cuenca del Plata. En este contexto, mediante Convenio Constitutivo, fue creado FONPLATA, que comenzó a operar en Sucre, Bolivia. En diciembre de 2002, en virtud de la Resolución Nº 56 de la VII Reunión de Cancilleres de los países de la Cuenca del Plata y de la decisión adoptada por el Comité Intergubernamental Coordinador de los Países de la Cuenca del Plata en su 529ª Sesión Ordinaria, se ratificó a la República de Bolivia como país Sede del Organismo, trasladando empero a la ciudad de Santa Cruz de la Sierra la Sede permanente.

FONPLATA es una persona jurídica internacional, de duración indefinida, que se rige por las disposiciones contenidas en su Convenio Constitutivo y en sus Reglamentos. Además de la oficina central en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, cuenta con una oficina de seguimiento de proyectos en la ciudad de Asunción, Paraguay, la cual opera desde 1989. El objetivo del Organismo es financiar, dentro de los términos del Tratado de la Cuenca del Plata, la realización de estudios, proyectos, programas y obras tendientes a promover el desarrollo armónico y la integración física de la Cuenca del Plata, destinando para tales efectos recursos propios y los que gestione y obtenga de otras fuentes de financiamiento.

Son funciones del Fondo[[3]](#footnote-3):

* Conceder préstamos, fianzas y avales;
* Gestionar la obtención de préstamos internos y externos con la responsabilidad solidaria de los Países Miembros;
* Gestionar y obtener recursos por encargo de uno o más Países Miembros. Estos recursos no obligarán al Fondo, obligando solamente a los Contratantes de los Préstamos así obtenidos.
* Apoyar financieramente la realización de estudios de preinversión, con el propósito de identificar oportunidades de inversión o proyectos de interés para la Cuenca en función de lo que establece el inciso f);
* Apoyar financieramente la contratación de asistencia y asesoramiento técnicos;
* Ejercer actividades de agente y órgano asesor del Comité Intergubernamental Coordinador de los Países de la Cuenca del Plata cuando éste así lo requiera; y
* Ejercer todas aquellas funciones que sean propicias para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

FONPLATA cuenta con una Asamblea de Gobernadores, un Directorio Ejecutivo y un Presidente Ejecutivo del que depende una estructura organizacional, expuesta a continuación, necesaria para el cumplimiento de su objeto:

**Organigrama Funcional**

**FONPLATA**



1. **ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

Como los recursos del Programa RG-L1115 no serán ejecutados directamente por FONPLATA, sino que serán canalizados a través de este hacia demandas existentes y potenciales de proyectos de integración en el marco de este Programa Global de Crédito financiado por el BID, el contenido de los cuestionarios del SECI, así como las entrevistas con el personal fueron orientados a la naturaleza de la operación en las capacidades de planificación, ejecución y control.

* 1. **Capacidad de Planificación y Organización**

La capacidad de planificación y organización mide la destreza para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades relacionadas con la asignación de recursos para, una planificación apropiada de la ejecución de las actividades de la institución, el cumplimiento de sus responsabilidades y la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad está en función de la implementación y desarrollo de los siguientes sistemas:

* + 1. **Sistema de Programación de Componentes y Actividades**

Se define como un proceso que traduce los objetivos y planes estratégicos en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo. Se caracteriza principalmente por exponer en forma clara la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y presupuesto.

Aplicando la metodología del SECI, de conformidad con el cuestionario, entrevistas, revisión documental, se obtuvo una calificación de **90,91%** lo cual permite establecer que este sistema posee un **Desarrollo Satisfactorio** y unnivel de **Riesgo Bajo**; esto determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

Las responsabilidades y funciones de planificación y programación en FONPLATA están claramente asignadas y establecidas en sus documentos normativos internos. La planificación estratégica institucional está a cargo de la Dirección de Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos y la Planificación de Operaciones a cargo de la Gerencia de Operaciones y Países que, a partir de un ejercicio de programación con los países miembros, aprobado por el Comité Operativo[[4]](#footnote-4), identifica un inventario de proyectos a ser financiados que forma parte de la Programación Anual Operativa (PAO) del Fondo por un periodo trienal.

El Comité Operativo cumple entre otras, la función de aprobar los abstractos de los proyectos que serán incluidos en el PAO y el inventario de proyectos – prestamos; está conformado por el Gerente de Operaciones y Países, el Gerente de Administración y Finanzas, el Consejero Legal y el Director de Planificación Estratégica, además del Presidente Ejecutivo que ejerce la presidencia del mismo.

La estructura de planificación de FONPLATA está plasmada en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2022 elaborado en el marco del Nuevo Modelo de Gestión Institucional (MGI) aprobado en julio de 2013 de conformidad con lo solicitado por los Gobernadores mediante resolución A.G. No. 123/2011, de fecha 5 de septiembre de 2011. El PEI contiene los objetivos estratégicos de largo plazo que se articulan con la planificación de mediano y corto plazo a través del Establecimiento de Resultados de Corto y Mediano Plazo como un proceso participativo definido en la *Guía para la Preparación del Documento de Programas y Presupuesto (DPP)*. El DPP incluye el programa de actividades del Organismo y el presupuesto detallados del próximo año y de forma más resumida un presupuesto trienal, constituyéndose en el plan de negocios del Organismo.

Los objetivos y metas de corto y mediano plazo, plasmados en el DPP están relacionados con las actividades requeridas para alcanzarlos y estas últimas con los costos estimados a ser incurridos; con este mecanismo el Fondo ha implementado una gestión presupuestaria por resultados, optimizando el alineamiento de objetivos, actividades y recursos requeridos.

De la evaluación programada al PEI a la finalización del tercer año de puesto en vigencia (2013 – 2015), se puntualizan los principales logros alcanzados, en relación con los cinco pilares que conforman su estructura, que entre otros hacen a la consolidación satisfactoria del Nuevo Modelo de Gestión Institucional del Fondo.

* Se incrementó el grado de eficiencia del Organismo logrando la reducción de los costos transaccionales del trabajo de FONPLATA con los países; esto se logró a través de la modernización del ciclo de proyectos mediante la aprobación y aplicación de las *Directrices Generales del Ciclo de Proyectos para Aprobación de Operaciones* que ha permitido anticipar los factores que atrasan los plazos de las operaciones y mejorar la productividad del trabajo del Fondo en su conjunto. Los resultados alcanzados permiten observar una reducción de tiempos en la preparación de operaciones, de 4 a 2.3 meses desde el perfil inicial hasta su aprobación; de 9.5 a 7 meses para alcanzar la vigencia de los proyectos aprobados; y la ampliación del plazo necesario para que se dé el primer desembolso luego de que los préstamos están en vigencia, de 5.5 a 9.1 meses.
* La aprobación de operaciones ha ido en aumento desde la gestión 2014 llegando a un monto promedio de US$300 millones en la gestión 2016, superando la meta establecida en el PEI de US$250 millones; este crecimiento obtenido posiciona favorablemente al Fondo en el logro de la meta de aprobaciones, de US$340 millones anuales en promedio, para el periodo 2017‑2024 aprobada por la Asamblea de Gobernadores.
* El Fondo, a partir de su programación de préstamos en el marco de su misión institucional, ha identificado una demanda potencial de proyectos a financiar de alrededor de US$1.300 millones, que sumados a los resultados alcanzados por la gobernanza y gestión estratégica, han justificado la aprobación de una segunda reposición de capital en el orden de US$1.375 millones elevando el capital de FONPLATA a más de US$3.000 millones, seis veces mayor al monto de capital suscrito que tenía el FONDO en 2013. Esta medida permitirá incrementar la capacidad prestable para atender adecuadamente las demandas del Fondo.
* El Fondo ha obtenido en septiembre de 2016 una calificación de riesgo crediticio con grado de inversión (A- por Standard & Poors y A2 por Moody´s), superiores a las calificaciones soberanas de los países de la Cuenca, como resultado del afianzamiento de su nuevo modelo de gestión institucional, el soporte de sus miembros y las políticas patrimoniales y financieras adoptadas.

Los resultados alcanzados por FONPLATA con relación al cumplimiento de metas y objetivos del PEI, hacen necesaria la actualización de este documento respecto de las metas ya alcanzadas. A la fecha de visita al Fondo, este trabajo ya había sido iniciado y se pretende poner en vigencia el nuevo PEI en esta gestión.

Por otro lado, el crecimiento de las operaciones del Fondo exige que los mecanismos y procedimientos de seguimiento y monitoreo a las mismas permitan identificar el cumplimiento de la planificación y la existencia de eventuales desvíos en forma precisa y oportuna; se ha verificado que esta labor es desarrollada por la Gerencia de Operaciones y Países en hojas electrónicas de Excel, situación que podría tornarse en un riesgo potencial, por tanto, es recomendable incorporar en el proyecto de base de datos corporativa denominado *Datawarehouse* la implementación de una herramienta informática que recoja información de los sistemas nacionales utilizados por los prestatarios y/o unidades ejecutoras.

* + 1. **Sistema de Organización Administrativa**

Por medio de este sistema se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades; asimismo, se verifica que los sistemas existentes en la organización puedan variar en función de las características del mecanismo de ejecución propuesto para el proyecto a ser financiado con recursos del BID.

En el análisis del Sistema de Organización Administrativa se obtuvo como resultado de la aplicación del SECI una calificación de **94.44%**, indicando un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo** basado en el cuestionario, las entrevistas y la revisión documental respectiva; lo cual determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

En el marco del Nuevo Modelo de Gestión Institucional aprobado mediante resolución A.G. No. 123/2011, de fecha 5 de septiembre de 2011, FONPLATA sustenta su funcionamiento en cinco pilares estratégicos definidos en el PEI, entre los que figura la eficiencia institucional que tiene el objetivo de promover que el Fondo sea visto como un Banco de desarrollo sub-regional eficiente, poco transaccional y con una estructura ajustada a los recursos que maneja; para ello, debe priorizar y fomentar el aumento en la calidad y la eficiencia, disponer de una gobernanza y procesos internos agiles, renovados, pragmáticos e innovadores, así como sistemas de información modernos y adecuados.

En este escenario, FONPLATA ha definido una estructura de gobernanza que a la fecha está conformada de la siguiente manera:

* La Asamblea de Gobernadores como órgano máximo del Fondo, integrado por cinco Gobernadores Titulares designados por los Países Miembros, sobre la que recaen todas las facultades del Fondo que podrán ser delegarlas en el Directorio Ejecutivo o el Presidente Ejecutivo, salvo las expresamente dispuestas en el *Convenio Constitutivo del Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata*.
* El Directorio Ejecutivo conformado por cinco directores titulares designados por las Países Miembros, con atribuciones establecidas en el *Convenio Constitutivo del Fondo*, además de las delegadas por la Asamblea de Gobernadores.
* Dentro del Nuevo Modelo de Gestión Institucional se definió la creación del puesto de Presidente ejecutivo, elegido por la Asamblea de Gobernadores a partir de 2013 es el funcionario de mayor jerarquía, representa al Fondo y ejerce la dirección y administración de FONPLATA así como la dirección operativa y administración de las diferentes operaciones financiadas. Las atribuciones del Presidente Ejecutivo están establecidas en el *Reglamento del Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata*.
* Bajo dependencia del Presidente Ejecutivo, en el marco del PEI, se ha dispuesto una estructura organizacional aprobada por el Directorio Ejecutivo y sobre la base de la cual se desarrolló el documento *Estructura Organizativa - Descripción de Perfiles y Funciones* que hace una descripción formal de las funciones, responsabilidades, perfiles y dependencia funcional de los puestos de trabajo del Fondo.

La estructura organizacional aprobada, muestra de manera sintética la estructura formal de la institución y presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y relación entre ellos. Este documento conjuntamente la descripción de perfiles y funciones han sido divulgados en la intranet del Fondo y específicamente, cada uno de los funcionarios conoce sus funciones y responsabilidades puesto que forman parte de los TDR de sus contratos.

A través de la revisión documental y las entrevistas sostenidas con el personal, se ha verificado que en el afán de dotar al Fondo de una estructura organizacional ágil, eficaz y liviana se han hecho varios ajustes desde 2013, entre los que se puede verificar la separación del área de Recursos Humanos y de Tecnologías de la Información de la Gerencia de Administración y Finanzas por considerarlas más transversales en la organización, sin embargo es conveniente que estos cambios también sean actualizados en el documento normativo *Estructura Organizativa - Descripción de Perfiles y Funciones*.

En este mismo orden, FONPLATA se ha planteado la creación de un Unidad Coordinadora de Alianzas Estratégicas (UCAE) que coordine la programación, negociación y ejecución de los proyectos e iniciativas financiadas con recursos externos provenientes de organismos multilaterales y agencias internacionales provistos a FONPLATA, incluyendo la administración de los contratos celebrados con los organismos y agencias internacionales. Si bien esto constituye una fortaleza potencial para el Fondo, también es un reto articular esta estructura organizacional con el resto de las unidades funcionales y principalmente con la Gerencia de Operaciones y Países, de tal forma que la administración fiduciaria de las operaciones en el ciclo de proyectos sea optimizada.

En sintonía con la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Institucional, el Fondo ha desarrollado instrumentos normativos y procedimentales a ser contemplados institucionalmente y por los prestatarios y Unidades Ejecutoras en la administración y control de los recursos aplicados en proyectos financiados; entre estos podemos citar:

* Normas Generales de administración de operaciones de FONPLATA, versión revisada al 13 de maro de 2017
* Guía de administración fiduciaria de proyectos, versión revisada al 08 de junio de 2015.
* Directrices generales del ciclo de proyectos para aprobación de operaciones, versión revisada al 08 de junio de 2015.
* Políticas para la adquisición de bienes y servicios y para la contratación de consultores y firmas consultoras por prestatarios y beneficiarios de FONPLTA, versión revisada al 13 de agosto de 2013.

Una vez constituida la UCAE, estos documentos normativos también deberán ser actualizados de tal forma que su participación en el ciclo de proyectos quede adecuadamente regulada.

* 1. **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas**

La capacidad de ejecución del organismo ejecutor se mide por la destreza y los medios que posee la entidad para alcanzar los resultados programados y disponga de sistemas de administración apropiados. Se establece en función de cómo se diseñen y establezcan los siguientes sistemas:

* + 1. **Sistema de Administración de Personal**

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

Como resultado de la aplicación del cuestionario, entrevistas y revisión documental asociados al Sistema de Administración de Personal se obtuvo una calificación de **100.00%** lo que implica un grado de **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo**, esto determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

Los asuntos relacionados con la administración de personal en FONPLATA están bajo responsabilidad del Área de Recursos Humanos, instancia que como resultado del análisis de una consultoría externa, en mes de abril de 2017, ha sido independizada de la Gerencia de Administración y Finanzas con el propósito de hacerla más transversal en la institución por su carácter estratégico permitiendo que los canales de comunicación con otras oficinas sean más fluidos a través de su dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva.

Mediante las entrevistas con los funcionarios y revisión documental se verificó que el Fondo ha desarrollado la siguiente normativa interna relacionada con la administración de personal:

* Política de Recursos Humanos, que regula la relación de trabajo del personal de FONPLATA, independientemente del nivel, categoría, modalidad de contratación y lugar de destino.
* Manual de Aplicación de la Política de Recursos Humanos, que tiene el objetivo de reglamentar e implementar la Política de Recursos Humanos.
* Guía de Procedimientos de Recursos Humanos, que hace una descripción de los trámites de incorporación, beneficios, prestaciones, licencias y término de la relación de trabajo, identificando actividades, responsables de los procesos, observaciones, entradas, salidas y normativa aplicable.

Las normas, directrices y lineamientos establecidos en la *Política de Recursos Humanos del Fondo* constituyen, junto a los contratos de trabajo, la única fuente de los derechos y obligaciones de los funcionarios en su relación laboral con FONPLATA, que junto al *Manual de Aplicación de la Política de Recursos Humanos* contemplan todos los aspectos relacionados con búsqueda y selección, inducción y capacitación, evaluación del desempeño, cumplimiento de obligaciones en materia social y desvinculación laboral.

FONPLATA cuenta con 50 funcionarios, 41 profesionales, 7 administrativos y 2 de servicios. En ocasión de la visita programada a sus oficinas, se pudo advertir que los puestos del Auditor Interno, así como del Gerente de Administración y Finanzas están acéfalos, por lo que se recomienda ejecutar las acciones necesarias para ocupar estos puestos con personal idóneo que cumpla el perfil establecido en el *Estructura Organizativa - Descripción de Perfiles y Funciones*, a la brevedad posible.

* + 1. **Sistema de Administración de Bienes y Servicios**

Por la naturaleza y giro de negocios de FONPLATA, los recursos del programa RG-L1115 no serán ejecutados directamente por el Fondo, sino a través de los países miembros que obtengan préstamos de este Organismo; por esta razón, el cuestionario y las entrevistas con el personal fueron orientados a la supervisión sobre la administración de bienes y servicios en las unidades ejecutoras de proyectos financiados con recursos del Fondo.

De la evaluación realizada al Sistema de Administración de Bienes y Servicios, resultó una calificación de **92,00%** que representa un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo** lo que determina que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

El funcionamiento de FONPLATA basado en la eficiencia institucional, como uno de los pilares del PEI, establecen que el Fondo debe privilegiar y fomentar el aumento en la calidad y la eficiencia, contando con una gobernanza y procesos internos agiles, renovados, pragmáticos e innovadores, así como con sistemas de información modernos y adecuados. En este contexto, en lo que hace a los aspectos de la administración fiduciaria de operaciones, el Fondo ha previsto la utilización de los sistemas nacionales de licitación, adquisición y administración financiera pública; la eliminación de la intervención previa o no objeciones y su remplazo por revisiones ex-post, en la medida que el análisis de riesgo fiduciario así lo permita.

Para brindar un marco de seguridad en el régimen de adquisiciones que apoye el uso eficaz y eficiente de recursos en proyectos financiados, FONPLATA ha actualizado los procedimientos de administración fiduciaria, entre los que se encuentra las *Políticas para la Adquisición de Bienes y Servicios y para la Contratación de Consultores y Firmas Consultoras por Prestatarios y Beneficiarios de FONPLATA*, en adelante citadas como políticas de adquisiciones del Fondo.

El sistema que utilizan los prestatarios para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución de proyectos financiados por FONPLATA, depende de la determinación del Fondo y del acuerdo con el prestatario sobre la utilización de los sistemas nacionales, montos y otros criterios que se definan en el acuerdo y el contrato de préstamo respectivo.

Como resultado de un análisis comparativo entre las Políticas de adquisiciones del Fondo y las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (GN-2350-9), se estableció similitud en aspectos generales y específicos, proporcional a la magnitud de las contrataciones de los proyectos (Pequeña y mediana escala) que financia FONPLATA.

Las políticas de adquisiciones del Fondo, consideran aspectos generales análogos a las políticas del BID como: (i) la presentación por parte de los prestatarios de planes anuales de adquisiciones aceptables para FONPLATA; (ii) el reconocimiento de gastos efectuados por los prestatarios con anterioridad a la aprobación y firma del Contrato de Préstamo; (iii) la elegibilidad de proveedores de países miembros y excepciones al respecto; (iv) la exigencia a los prestatarios y a todas las personas participantes en la preparación, ejecución y evaluación de proyectos financiados de contemplar los más altos niveles de ética y denunciar cualquier práctica prohibida; (v) la aplicación de sistemas de revisión “ex-ante” o “ex-post” resultantes de la Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI); (vi) las acciones del Organismo ante la detección de irregularidades en cuanto al procedimiento establecido en las políticas y normas; y (vii) disposiciones contractuales donde figuran entre otras, las siguientes definiciones: obligaciones generales del contratista, disposiciones sobre fianzas, indemnizaciones y seguros, cláusulas penales, bonificaciones, porcentajes de retención de pagos, anticipos, forma y moneda de pago, procedimientos de eventual resolución de conflictos, ajustes de precio si los hubiera, arbitraje, causas de rescisión, y fuerza mayor.

Específicamente, las políticas de adquisiciones del Fondo, desarrollan procedimientos para la contratación de bienes y servicios que guardan estrecha relación con la complejidad y el valor de las adquisiciones o contrataciones con el objetivo de brindar mayor celeridad y seguridad jurídica; y evitar, en caso de compras de menor cuantía o complejidad, incurrir en un excesivo papeleo. Estos procedimientos son: (i) Licitación Pública Internacional (LPI): Adquisiciones o contrataciones de gran cuantía y/o alta complejidad; (ii) Licitación Pública Nacional (LPN): Licitación normalmente utilizada para las adquisiciones públicas en el país del prestatario, y en la que no se espera que manifiesten interés los licitantes extranjeros; (iii) Licitación Internacional Limitada (LIL): Cuando se trate de cantidades pequeñas, haya un número limitado de proveedores de los bienes o servicios específicos y/u otras razones excepcionales justificadas; (iv) Comparación de Precios (CP): Pedido de cotización de proveedores extranjeros o nacionales para obtener precios competitivos, siendo apropiados para adquisición de bienes o servicios, de especificación estándar y valor reducido; y obras sencillas; y (v) Compra Directa (CD): Procedimiento excepcional, mediante el cual, ante determinadas circunstancias, se contrata

FONPLATA hace especial énfasis en la modalidad de LPI, para lo cual ha desarrollado un procedimiento acorde a la magnitud de las contrataciones de los proyectos que financia (pequeña a mediana escala), con similitud al procedimiento del BID, pero que podrá ser complementado a través del Reglamento de Crédito del Programa con aquellos aspectos disimiles aplicables a la ejecución del Programa. Los elementos considerados por las políticas del Fondo son: (i) Publicidad; (ii) idioma; (ii) Contenido y especificaciones de los documentos de las licitaciones, los cuales deberán indicar los principales factores de evaluación y comparación de propuestas incluyendo aspectos como moneda, fianzas o garantías, pagos, correcciones, aclaraciones o modificaciones, consultas de los proveedores, solución de controversias y protestas, variables de ajuste de precios, rechazo de todas las ofertas y cláusulas de penalización; (iv) apertura pública de ofertas; (v) evaluación de ofertas.

De igual manera, para la contratación de firmas consultoras y consultores, las políticas de adquisiciones del Fondo son similares a las políticas del BID, y abordan con mayor énfasis el procedimiento de Selección Basada en la Evaluación de la Calidad y el Costo (SBECC) que considera aspectos como (i) la solicitud de no objeción al procedimiento; (ii) la remisión a FONPLATA de los términos de referencia, presupuesto oficial, plan de operaciones, anexos del contrato y una lista corta de firmas consultoras que se proyecta invitar; (iii) publicidad,; (iv) apertura publica de ofertas; (v) evaluación de ofertas; (vi) negociación del contrato con la firma calificada en primer lugar y (vii) solicitud de no objeción al borrador de contrato previo a su suscripción.

Las políticas de adquisiciones del Fondo, para la contratación de firmas consultoras y consultores, también contemplan procesos de selección basados en la calidad (SBEC), en la evaluación del presupuesto fijo (SBEPF), contratación de expertos individuales por concurso público o invitación y la contratación directa de Organismos o Instituciones Especializadas.

Considerando la solidez y fortaleza de las políticas de adquisiciones del Fondo y la similitud con las políticas del BID, para la ejecución de los recursos del Programa RG‑L1115, es recomendable el uso de sus políticas de adquisiciones que podrán ser complementadas a través del Reglamento de Crédito del Programa con algunos aspectos de las políticas del Banco tales como publicidad en sitios de internet de *United Nations Development Business* (UNDB online) y FONPLATA, llamados a expresiones de interés y conformación de listas cortas para la contratación de servicios de consultoría y la ampliación de la elegibilidad de los proveedores a firmas o individuos originarios de los países miembros del BID, sin que lo señalado constituya una referencia limitativa.

Es necesario mencionar que la Gerencia de Operaciones y Países, a la fecha está trabajando en una actualización de las Políticas de adquisiciones del Fondo que próximamente será puesta en vigencia.

Finalmente es importante recomendar que FONPLATA debe articular adecuadamente las funciones de la UCAE y la Gerencia de Operaciones y países en lo referente a la supervisión y monitoreo de las adquisiciones en las operaciones de financiamiento del Fondo a sus países miembros.

* + 1. **Sistema de Administración Financiera.**

El Sistema de Administración Financiera está constituido por normas y procedimientos relacionados con la administración de los recursos financieros provenientes del financiamiento y de la contraparte local (en su caso), la contabilidad integrada y los informes financieros.

Por la naturaleza y giro de negocios de FONPLATA, los recursos del programa RG‑L1115 no serán ejecutados directamente por el Fondo, sino a través de los países miembros que obtengan préstamos de este Organismo; por tanto, el cuestionario y las entrevistas con el personal han sido orientados a las capacidades del Fondo para supervisar y monitorear los recursos desembolsados a los prestatarios o unidades ejecutoras, así como para administrar financieramente los recursos del Programa RG‑L1115.

En este escenario, la evaluación aplicada a este sistema en FONPLATA, arrojó una calificación de **100%** lo que representa un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y una categoría de **Riesgo Bajo.** Este resultado requiere la adopción de medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

El Fondo ha desarrollado *Normas Generales de Administración de Operaciones de FONPLATA* que contienen procedimientos y disposiciones ordinarias para la preparación de proyectos y administración de operaciones de FONPLATA; asimismo, cuenta con una *Guía Operacional de Administración Fiduciaria en Proyectos*, similar a la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-6), que tiene el objetivo establecer requerimientos de administración fiduciaria que deben contemplar los prestatarios o ejecutores de proyectos financiados por el Fondo.

En este mismo orden, el Fondo ha desarrollado una *Guía para la Ejecución de Operacione*s que establece lineamientos operativos básicos, y estandariza los documentos que contribuyen a ordenar la etapa de ejecución de las operaciones financiadas por FONPLATA a fin de adaptarlos al *Manual del Ciclo de Proyectos* vigente.

La Guía operacional de Administración Fiduciaria en Proyectos, regula entre otros los siguientes aspectos relevantes:

| Alcance de la Administración Fiduciaria de Operaciones |
| --- |
| Sistemas de AF y Control | Evaluación de Riesgo Fiduciario como base para la determinación de todos los aspectos de AF de cada proyecto, incluyendo el uso de sistemas nacionales y/o sub-nacionales de administración financiera y adquisiciones (presupuesto, contabilidad, información financiera y auditoría interna y externa). |
| Gastos del Proyecto, Desembolsos y Flujo de Fondos | Tipos de revisión de AF acorde con la evaluación del ERF de cada proyecto priorizando la modalidad de revisión ex -post de adquisiciones y desembolsos para proyectos con riesgo bajo y medio. Modalidades de desembolso tales como el Fondo Rotatorio y/o anticipos; designación de cuentas especiales para el proyecto, límites, oportunidad del desembolso, documentación de respaldo, flujos de fondos entre FONPLATA y el Prestatario o OE, etc. |
| Información Financiera y Contable | Especificación del sistema de gestión contable a ser utilizado por el OE para informar las transacciones que hacen a la ejecución del proyecto (a nivel nacional, sub-nacional o especifico en el caso que fuera requerido por FONPLATA); contenido de la información financiera, oportunidad, y frecuencia de la información fiduciaria a serle provista a FONPLATA por el OE, según lo establecido en el Contrato de Préstamo. |
| Auditorías Externas | Tipo de auditor y auditorías requeridas, informes especiales sobre adquisiciones y gastos elegibles, normas de auditoría aplicables, alcance de la auditoría, tipos de informes a ser emitidos, y modalidad contractual. |

**Fuente:** (FONPLATA) Administración Fiduciaria de Proyectos revisada al 08 de junio de 2015

AF (Administración fiduciaria)

ERF (Evaluación de riesgo Fiduciario)

OE (Organismo Ejecutor)

FONPLATA acepta el uso de los sistemas nacionales y sub-nacionales para el control y contabilización de la ejecución del gasto público asociado a los proyectos que financia; sin embargo, la justificación de gastos, solicitudes de desembolso e informes financieros, presentados por las unidades ejecutoras, deben ser elaborados en hojas electrónicas de Excel en formatos establecidos por el Fondo, para que una vez revisados y aprobados en la Gerencia de Operaciones y Países, el área de Contabilidad efectué los registros contables correspondientes. Este mecanismo podría representar un riesgo potencial para el Fondo por el manejo manual de datos; en consecuencia se recomienda, incorporar en el proyecto de base de datos corporativa denominado *Datawarehouse*, la implementación de una herramienta informática que recoja información de los sistemas nacionales utilizados por las unidades ejecutoras, lo que permitiría a su vez dar cumplimiento de la acción de profundizar el enfoque hacia el país, establecido en el PEI, a través de “facilitar el acercamiento funcional con los gobiernos y los prestatarios promoviendo la instalación de sistemas en línea de administración y seguimiento de la cartera, que viabilice los flujos de información, reportes e iniciativas consistente con la mayor eficiencia operativa buscada”[[5]](#footnote-5).

Se ha identificado como una fortaleza institucional la composición de un Equipo de Proyecto que participa en todos los aspectos de administración fiduciaria en todas las fases del ciclo de proyectos, determinando la naturaleza alcance y la oportunidad de las intervenciones de acuerdo con el nivel de la evaluación de riegos fiduciario asociado a cada operación.

Las funciones y responsabilidades de los asuntos relacionados con Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, así como de Programación Financiera y Mercado de Capitales en FONPLATA están asignadas a la Gerencia Administrativa Financiera y claramente definidas en el documento *Estructura Organizativa - Descripción de Perfiles y Funciones*.

El Fondo ha desarrollado *Políticas Financieras de FONPLATA*, con el propósito de establecer lineamientos para la administración prudencial y proactiva de los recursos institucionales, este documento contempla áreas como la Capacidad Prestable; la Afectación de Fondos; Liquidez; Inversión de la Liquidez; Gestión de los Activos y los Pasivos, y Gestión de los Ingresos y Cargos Financieros sobre los préstamos.

En lo referido a los instrumentos informáticos, FONPLATA ha desarrollado varios sistemas de apoyo a la administración de operaciones asociados a una base de datos corporativa denominado *Datawarehouse*, entre los que destacan:

* SIAFO que permite administrar el control de vencimientos de las operaciones, contiene el listado de préstamos y el detalle de cada uno de ellos, reporta información relacionada con los desembolsos, saldos por desembolsar, tabla de amortizaciones y extractos de las operaciones.
* SIGO que permite la administración de operaciones, contiene información relacionada con los términos de los contratos, financiamiento, presupuesto, condiciones previas, cláusulas contractuales y seguimiento a condiciones y cláusulas.
* SECAP que permite hacer un seguimiento a la cartera de préstamos en función a las cláusulas contractuales.
* PEACHTREE en el que se llevan los registros de la contabilidad institucional y de todas las operaciones del Fondo, permite la obtención de reportes y Estados Financieros.

Si bien FONPLATA ha desarrollado ampliamente sus capacidades institucionales y dispone de herramientas que le permiten administrar eficaz y eficientemente los recursos del Programa RG-L115, es recomendable tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para incorporarlas en el Reglamento del Crédito del Programa.

FONPLATA recogerá las necesidades financieras de sus prestatarios para un período de seis meses y sobre esta base solicitará el anticipo de fondos al BID. Los recursos desembolsados por el Banco, serán administrados por el Fondo en una cuenta bancaria independiente.

FONPLATA desembolsará los recursos recibidos del BID a sus prestatarios bajo la misma modalidad (anticipo de fondos) y estos deberán presentar sus justificaciones de gastos al Fondo por el 80% de los recursos recibidos. La evidencia de la transferencia de recursos de FONPLATA a sus prestatarios constituirá la rendición de cuentas de gastos al BID.

La flexibilidad del sistema Peachtree reportada por las áreas de Tecnología de Información y Contabilidad del Fondo, permitirá llevar la contabilidad separada de los recursos del Programa sin que esto necesariamente represente la emisión de estados financieros específicos del Programa.

Las aclaraciones y explicaciones de los movimientos de las cuentas contables que registren información de la ejecución del Programa deberán ser expuestas en las notas a los estados financieros de FONPLATA.

* 1. **Capacidad de Control**

Se basa en la existencia de sistemas de control tanto interno como externo. En el primer caso se plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades, un Sistema de Control Interno; y en el segundo el cumplimiento de exigencias de la propia normativa a la cual se deba la entidad o las provenientes de un contrato de préstamo de someter sus estados financieros al examen de auditoría realizado por una Firma Independiente de Auditoría, como un Sistema de Control Externo.

### Sistema de Control Interno

Como resultado de la aplicación del SECI al Sistema de Control Interno se obtuvo una calificación de **100%**, lo cual representa un nivel de **Desarrollo Satisfactorio** y una categoría de **Riesgo Bajo**; esto significa que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

FONPLATA ha desarrollado un *Código de Ética y Conducta* con carácter disciplinario que promueve la adopción de conductas adecuadas y correctas evidenciando las mismas al igual que las consideradas indebidas; este documento como referencia para el desempeño laboral y personal, forma parte de la cultura organizacional del Fondo. En este marco reglamentario, los funcionarios, consultores y personal eventual deben presentar declaraciones juradas con información relevante relacionada entre otras con conflictos de intereses.

Los incumplimientos al *Código de Ética y Conducta* son analizados y procesados por un Comité de Ética y Conducta dando cumplimiento a lo establecido por el *Reglamento del Código de Ética y* Conducta*.*

La estructura organizacional de FONPLATA dispone la existencia de un Área de Auditoría Interna, a cargo de un Jefe de Área denominado Auditor Interno que reporta directamente al Presidente Ejecutivo y a través de este al Comité de Auditoría del Directorio Ejecutivo. Las actuaciones y responsabilidades del Auditor Interno están reguladas por la normativa *AUD-01 Prerrogativas de Auditoría Interna* desarrollada por FONPLATA.

Las intervenciones del Auditor Interno se enmarcan en una planificación presentada anualmente que contempla un universo auditable definido en base a una metodología de procesos, mapa de riesgos y la estructura organizacional del Fondo.

Los lineamientos estratégicos del PEI, establecen que FONPLATA desarrolla sus actividades en apego a sus políticas financieras operacionales y de gestión de riesgos. El modelo de gestión adoptado por el Fondo, alineado a su estructura organizacional permite administrar los riesgos a través de sus áreas funcionales, “las Áreas Gerenciales, constituidas por la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) y la Gerencia de Operaciones y Países (GOP), responsables de la administración de los riesgos financieros y operativos respectivamente; la Dirección de Planificación Estratégica y Control de Riesgos responsable de monitorear y evaluar la gestión y la administración de los riesgos financieros, operacionales y estratégicos que incluye los riesgos de cumplimiento y de reputación, para prevenir y mitigar los efectos adversos en los resultados y el patrimonio, mejorando la capacidad de la institución para absorber los shocks, establecer los planes de gestión del riesgo de mediano plazo; y, la Auditoría Interna, responsable de la evaluación independiente y periódica del cumplimiento adecuado de las actividades y procesos establecidos para administrar y controlar los riesgos en cumplimiento de las políticas establecidas”[[6]](#footnote-6).

Durante la visita a las oficinas del Fondo, se ha verificado que el puesto de Auditor Interno se encuentra acéfalo, por lo cual se recomienda llevar adelante las acciones necesarias para cubrir el puesto a la brevedad posible.

### Sistema de Control Externo

En la evaluación del Sistema de Control Externo, luego de aplicar el cuestionario correspondiente del SECI se obtuvo una calificación de **100%**, lo cual representa un **Desarrollo Satisfactorio** y un nivel de **Riesgo Bajo**; esto significa que se requieren medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

FONPLATA somete sus Estados Financieros a auditorías externas anuales. La facultad de decidir la contratación de los auditores externos reside en la Asamblea de Gobernadores sobre la base de términos de referencia propuestos por la Gerencia de Administración y Finanzas para un periodo de tres años (2015, 2016 y 2017). Los auditores externos deben ser nacionales de países miembros de la Cuenca del Plata y dictaminan sobre el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Las gestiones 2015 y 2016 fueron auditadas por *Price Waterhouse Coopers*; cuyos dictámenes no se apartaron de una opinión standard, es decir que los estados financieros presentaron razonablemente en todos los aspectos significativos la situación patrimonial, económica y financiera del Fondo, al cierre de cada ejercicio fiscal.

En lo referido a la auditoría del Programa, se recomienda que, para reducir costos transaccionales, sea la misma firma que audita los estados financieros del Fondo, siempre y cuando sea aceptable para el BID.

1. **Resumen de la Matriz de Resultados**

La evaluación de la capacidad institucional aplicada a FONPLATA estuvo enfocada en siete sistemas agrupados en tres capacidades:

* Capacidad de Programación y Organización
* Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas, y
* Capacidad de Control

Los resultados obtenidos en la matriz de resultados y de riesgos dan cuenta que FONPLATA ha alcanzado un **Desarrollo Satisfactorio** en cuanto a capacidad institucional técnica y profesional para organizar, ejecutar y controlar con un nivel de **Riesgo Bajo**; esto permite concluir que el Organismo deberá asumir medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del Programa.

Los resultados obtenidos de la aplicación del SECI están basados en la calificación obtenida en cada sistema como efecto de las entrevistas con el personal del Fondo, revisión documental y la aplicación de cuestionarios adjuntos en Anexo.

|  |
| --- |
| **MATRIZ DE RESULTADOS** |
| Entidad: **Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA)** |
| Capacidad | Sistema | Cuantificación | Desarrollo | Nivel de Riesgo |
| Calificación  | IR% | Ponderado |
| CPA | SPA | 90.91 | 60 | 54.55 | SD | RB |
|   | SOA | 94.44 | 40 | 37.78 | SD | RB |
| Total: |   |   |   | 92.32 | SD | RB |
| CE | SAP | 100.00 | 20 | 20.00 | SD | RB |
|   | SABS | 92.00 | 40 | 36.80 | SD | RB |
|   | SAF | 100.00 | 40 | 40.00 | SD | RB |
| Total: |   |   |   | 96.80 | SD | RB |
| CC | SCI | 100.00 | 50 | 50.00 | SD | RB |
|   | SCE | 100.00 | 50 | 50.00 | SD | RB |
| Total: |   |   |   | 100.00 | SD | RB |
|   |   |   |   |   |   |   |
| Consolidación Resultados Capacidades | Cuantificación | Desarrollo | Nivel de Riesgo |
| Calificación | IR% | Ponderado |
| CPA |   | 92.32 | 25 | 23.08 | SD | RB |
| CE |   | 96.80 | 45 | 43.56 | SD | RB |
| CC |   | 100.00 | 30 | 30.00 | SD | RB |
| Total |   |   |   | 96.64 | SD | RB |

1. **Esquema de Ejecución Propuesto**

****El esquema de ejecución propuesto a continuación tiene como gestor principal a FONPLATA quien operará como un vehículo entre los prestatarios y/o unidades ejecutoras y el BID, en el marco de la ejecución del Programa RG-L1115.****

1. En este documento se utiliza el término Fondo u Organismo indistintamente para referirse a FONPLATA. [↑](#footnote-ref-1)
2. SECI 3.0 “Guía del Usuario”. [↑](#footnote-ref-2)
3. Convenio Constitutivo de Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata. [↑](#footnote-ref-3)
4. El Comité Operativo: Instancia interna que funciona en el ámbito de la Presidencia Ejecutiva, interviene en los hitos de la etapas del Ciclo de Proyectos. [↑](#footnote-ref-4)
5. FONPLATA/ Plan Estratégico Institucional Rev. Julio 2013/Pilar 2- Especialización Funcional. [↑](#footnote-ref-5)
6. Administración de Riesgos de FONPLATA/Anexo B. [↑](#footnote-ref-6)