**MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES**

Programa para Reconstrucción de Puentes y Rehabilitación de Caminos Rurales. Programa Nacional de Caminos Vecinales (PR-L1084)

Proyecto de Mejoramiento y Pavimentación del Tramo San Juan Nepomuceno - Ruta 6 (PR-L1080)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**CONSULTORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL AL MOPC Y EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE PROYECTOS.**

PRODUCTO 2: ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL MOPC Y DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

**INFORME DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL (SECI) DEL MOPC**

**Arq. Josefina Romero S.**

**CONSULTORA**

**Agosto 2014**

**Asunción-Paraguay**

**Antecedentes**

El presente informe tiene como objetivo presentar el Informe de Actualización el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del MOPC, como parte del Producto 2 Análisis de la Capacidad Institucional del MOPC, y las unidades ejecutoras a través de las cuales se articularán las operaciones en preparación, incluyendo una propuesta de cómo las mismas podrán migrar a otra figura de gestión/administración, se implementó acciones para la aplicación del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) al Programa Nacional de Caminos Rurales – Segunda Etapa Fase II, Contrato de Préstamo BID 2163/OC-PR -2164/BL/PR.

**Descripción del Informe**

## Este informe pretende actualizar el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del MOPC, conforme a los procedimientos del Banco.

La evaluación de la Capacidad Institucional fue realizada a las dependencias del MOPC que tendrán algún grado de intervención en la ejecución de la operación. La misma cubrió el análisis de los siguientes Sistemas: (i) Sistema de Programación de Actividades y Componentes; (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.

La metodología de trabajo consta de la utilización de los cuestionarios de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), para el llenado de los mismos se han implementado reuniones con referentes de las distintas dependencias de los programas para relevar las necesidades identificadas por el Organismo Ejecutor/Entidad, la cual sirvió de base para la elaboración del Plan de Fortalecimiento.

**Antecedentes del Programa para Reconstrucción de Puentes y Rehabilitación de Caminos Rurales. Programa Nacional de Caminos Vecinales (PR-L1084).**

El Programa Nacional de Caminos Rurales, fue diseñado como un Programa Multifase, con dos fases de ejecución de cinco años cada una. Con el propósito de consolidar y continuar expandiendo los avances logrados con el PNCR-1, en 1999 y en el PNCR-2 – Fase I, la Fase II del PNCR-2 mantiene el mismo fin y propósito ya definidos en la Fase I, de contribuir al aumento de la competitividad de la producción nacional y a elevar el nivel de vida de la población rural, incrementando y manteniendo el nivel de servicio de una parte sustancial de la red prioritaria de caminos vecinales en la RO del Paraguay.

**Objetivos del Programa**

El objetivo del Programa es contribuir al aumento de la competitividad de la producción nacional y a elevar el nivel de vida de la población rural, incrementando y manteniendo el nivel de servicio de una parte sustancial de la red prioritaria de caminos vecinales.

El Programa continuará apoyando la rehabilitación de caminos vecinales principales de la red prioritaria en la Región Oriental del Paraguay y las actividades de mantenimiento de los caminos vecinales que han sido intervenidos por programas anteriores del Banco y de los que se rehabiliten y mejoren con la presente operación.

Asimismo, apoyará la modernización y el fortalecimiento de la estructura institucional del subsector promoviendo una mayor participación de los Gobiernos Locales en la gestión de la red vecinal y en la sostenibilidad de la misma a partir del cofinanciamiento del mantenimiento rutinario de los caminos intervenidos.

**Componentes y resultados esperados del Programa**

Los recursos del programa se encuentran disponibles para la ejecución de los tres principales componentes que lo integran:

* Componente 1. Ingeniería y Supervisión (US$15,9 millones)
* Componente 2. Obras Civiles (US$139,8 millones)
* Componente 3. Fortalecimiento Institucional y Administración del Programa (9,8 millones)

El Programa ha sido estructurado en cinco componentes principales asociados a sus objetivos: (i) Ingeniería y supervisión; (ii) Obras civiles; (iii) Fortalecimiento Institucional y Administración del Programa, (iv) Monitoreo y línea de base y (v) Auditoría financiera y operativa.

**Ingeniería y Supervisión (US$15,9 millones)**

Incluye recursos para la realización de: (a) estudios de factibilidad -técnica, económica y socio-ambiental- y diseños finales de ingeniería para las obras de rehabilitación de caminos vecinales principales y de reposición de puentes, no incluidas en las respectivas muestras analizadas, y (b) fiscalización de la ejecución de dichas obras.

**Obras Civiles (US$ 139,8 millones)**

Las acciones en este componente comprenden inversiones en infraestructura vial para la rehabilitación de caminos vecinales principales; el mantenimiento rutinario y periódico de tramos intervenidos con el PNCR-1 y con la Fase I del PNCR-2 y el Programa PG-P14, la rehabilitación y/o reemplazo de puentes de madera ya deteriorados por puentes de hormigón armado en la red de caminos vecinales, el empedrado de calles urbanas o semiurbanas de comunidades ubicadas en el área de influencia del proyecto, de fácil construcción, bajo costo y bajo impacto ambiental; orientadas fundamentalmente a incrementar y mantener el nivel de servicio de una parte sustancial de la red prioritaria de caminos vecinales.

**Fortalecimiento Institucional y Administración del Programa (US$ 9,8 millones)**

**Fortalecimiento Institucional de la DCV**

Este subcomponente está orientado a mejorar la capacidad de gestión de la DCV en materia de formulación de lineamientos y estrategias para establecer adecuados mecanismos de coordinación interinstitucional y desarrollar normas de regulación del proceso de la *Descentralización de la Red Vial Vecinal*.

**Fortalecimiento de la Dirección de Gestión Ambiental**

Este subcomponente incorpora recursos para el fortalecimiento de la capacidad operativa de la Dirección de Gestión Ambiental (DGA), para que a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) pueda contratar profesionales y expertos para el desarrollo adecuado de la gestión socio-ambiental a lo largo del ciclo del proyecto. Esto incluyendo un plan de entrenamiento y capacitación aplicable al Programa para las CMV y contratistas de obras en temas de protección ambiental, entre otros, conforme se indica en el cuadro siguiente;

| **Líneas de apoyo** | **Metas esperadas** |
| --- | --- |
| Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión Socio ambiental | La DGA dispone de herramientas para mejorar la gestión ambiental en todo el ciclo de proyecto vial |
| Contratación de personal incremental | Equipo Técnico apoya la consolidación de un esquema de ejecución ambiental sustentable de proyectos viales |
| Adquisición de equipos, mobiliarios y vehículos | Adquisición de equipos, mobiliarios y vehículos para apoyo a la ejecución y operación del Componente Ambiental del Programa |
| Fortalecimiento, Capacitación y Seminarios | Dirección de Gestión Ambiental se fortalece en el manejo y administración de la Gestión Ambiental de Proyectos Viales. |
| Entrenamiento DGA y técnicos MOPC | Técnicos de la DGA y DCV entrenados en temas ambientales viales. |
| Apoyo al sistema de información socio ambiental georeferenciada y de seguimiento, monitoreo y control de la gestión ambiental y social de la DGA | Sistema de Gestión Ambiental y Social (SIGAS) constituye una herramienta ordenadora y facilitadora del cumplimiento de la legislación ambiental y los procesos asociados.  |
| Capacitación de consultores y contratistas | Consultoras y Contratistas que operan con el sector vial manejan instrumentos que les permite desarrollar obras en el marco de la sustentabilidad ambiental. |
| Entrenamiento de Asociaciones Municipales, Gerencias Viales, Microempresas de Mantenimiento Rutinario y Monitores Viales | Asociaciones de Municipios, Gerencias Viales, Microempresas de Mantenimiento y Monitores Viales manejan instrumentos que les permite desarrollar gestiones en el marco de la sustentabilidad ambiental. |
| Jornadas de Concientización de Comunidades, Transportistas y Productores | Sociedad Civil (Comunidades, Transportistas y Productores) participan en jornadas de concientización de sustentabilidad ambiental de obras viales. |
| Fortalecimiento de la SEAM | SEAM administra el SIGAS como herramienta ordenadora y facilitadora del cumplimiento de la legislación ambiental y los procesos asociados a proyectos viales. |
| Manual de Gestión Socio-ambiental | Manual de Gestión Socio-ambiental elaborado y aprobado. |

##

**Esquema de ejecución propuesto**

El financiamiento del Programa proviene de varias fuentes, por una parte de los recursos externos financiados por el BID, el OFID y JICA y los recursos de contrapartida nacional a cargo del Gobierno Nacional (GN), a través del MOPC como Organismo Ejecutor (OE) responsable.

Por otra parte se incorpora la participación de los Gobiernos Locales (GL), como co-financiadores directos de las actividades de Mantenimiento Rutinario del componente mantenimiento, en el marco de la creación de las Agencias de Gestión Vial (AGVs) conformada por las Asociaciones de Municipalidades. Este co-financiamiento, si bien no integra en forma directa las fuentes de recursos del Programa, permitirá iniciar un proceso gradual y sostenible de descentralización de la gestión vial de la red vecinal.

**Evaluación de la Capacidad Institucional**

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:

* Capacidad de Programación y organización (CPO), que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.
* Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE), que 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), que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización se 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 Control Externo.
* 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 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 Auditoria.

**Categoría de Riesgos y Requerimiento**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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. |

**Descripción de la Matriz de Resultados:** Esta matriz muestra los resultados de la evaluación efectuada de cada Sistema.

| **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 41-60. 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).  |

## Presentación de Resultados. Evaluación de la Capacidad Institucional.

Cuadro 1: Matriz de Resultados de la Evaluación

|  |  |
| --- | --- |
| **Organismo Ejecutor:** | **Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones** |
| **Nombre del Auditor:** | **Josefina Romero** |
| **Fecha:** | **Agosto de 2014** |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | **Desarrollo (ND, ID, MD, SD)** | **Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)** |
| **Calificación%** | **IR %** | **Ponderado%** |
| **CPO** | **SPA** | [**75,00**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **50%** | **37,50** | [**MD**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | [**RM**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **SOA** | [**53,85**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **50%** | **26,92** | [**ID**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Titles) | [**RS**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **64,42** | **MD** | **RM** |
| **CE** | **SAP** | [**72,22**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **30** | **21,67** | [**MD**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | [**RM**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **SABS** | [**77,14**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **30** | **23,14** | [**MD**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | [**RM**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **SAF** | [**92,50**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **40** | **37,00** | [**SD**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | [**RB**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **81,81** | **SD** | **RB** |
| **CC** | **SCI** | [**79,31**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **80** | **63,45** | [**MD**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | [**RM**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **SCE** | [**100,00**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | **20** | **20,00** | [**SD**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) | [**RB**](file:///E%3A%5CINFORMES%5CProducto%202%5CSECI%20CAMINOS%20VECINALES.xls#RANGE!Print_Area) |
| **TOTAL** |  |  |  | **83,45** | **SD** | **RB** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Consolidación Resultados Capacidades** | **Cuantificación** | **Desarrollo (ND, ID, MD, SD)** | **Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)** |
| **Calificación %** | **IR %** | **Ponderado%** |
| **CPO** | **64,42** | **25** | **16,11** | **MD** | **RM** |
| **CE** | **81,81** | **45** | **36,81** | **SD** | **RB** |
| **CC** | **83,45** | **30** | **25,03** | **SD** | **RB** |
| **TOTAL** |  | **100** | **77,95** | **MD** | **RM** |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Sistema de Planificación y Programación de Actividades**

|  |  |
| --- | --- |
| Capacidad  | PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN |
| Cuestionario  | PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES |
| Calificación | 75% |
| Desarrollo  | MD |
| Nivel de Riesgo  | RM |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **III** |
| **ACCIONES** |
| 3 | No disponen de procedimientos formales para el control y seguimiento a la ejecución del POA | Los empleados de la Entidad no tienen experiencia en la preparación de los mismos | Evaluar la necesidad de contratar servicios de consultoría para apoyar a la entidad en el diseño de procedimientos de planificación, y en la capacitación y preparación del POA. |
| 7 | No disponen de un diagrama ilustrativo del orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos | Los empleados de la Entidad no tienen experiencia en la preparación del POA | Analizar los riesgos para la ejecución del POA 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 |
| 13 | No se formalizaron acciones correctivas, para los incumplimientos, con miras a mejorar la eficacia | La disponibilidad de análisis de riesgo en forma oportuna, conduce a extemporaneidad en las decisiones | Definir políticas relacionadas con informes sobre el desempeño de la programación y las acciones correctivas correspondientes |

**Sistema de Organización Administrativa**

| Capacidad  | PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN |
| --- | --- |
| Cuestionario  | ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA |
| Calificación | 53,85% |
| Desarrollo  | ID |
| Nivel de Riesgo  | RS |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **II** |
| **ACCIONES** |
| 1 | No disponen de un Manual de Organización (MO) o equivalente formalizado | La entidad no posee los recursos humanos y/o experiencia necesarios para la preparación del MO | Diseñar un MO que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales de la entidad, así como sus procedimientos y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación. |
| 2 | No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO. Existen definidas unidades que en la práctica no están en funcionamiento. | No disponen de recursos humanos y/o tecnológicos para la preparación de este Manual. |
| 3 | El MO no incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo |
| 4 | En el MO no se incluyó la descentralización y delegación de funciones a los niveles inferiores. |
| 5 | No existe segregación de funciones incompatibles en los siguientes procesos manuales |
| 6 | No está prevista la divulgación del MO o equivalente al personal. De hecho, en las entrevistas realizadas se notó el desconocimiento de tales documentos |
| 7 | No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas |
| 8 | El Manual de Organización no está autorizado por la Máxima Autoridad Ejecutiva o equivalente | No lo consideraban necesario o asumen que la autorización es tacita | Obtener aprobación formal de la Máxima Autoridad Ejecutiva o del nivel requerido |
| 9 | El Organigrama no incluye una descripción formal de las relaciones funcionales entre las áreas de desempeño. Específicamente no aparecen definidas las funciones. | Los empleados de la entidad no tienen experiencia en la preparación del Organigrama | Ajustar el Organigrama con indicación especifica de los niveles operativos, de autoridad y supervisión y de asesoramiento o soporte las funciones en línea. |
| 10 | El Organigrama no indica los niveles de autoridad y supervisión. |
| 11 | El Organigrama no indica los niveles de asesoramiento o staff |
| 12 | El Organigrama no indica las líneas de comunicación  |
| 13 | No se han diseñado los perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas | No hay capacidad interna que permita la preparación de los perfiles para los cargos | Diseñar los perfiles de los cargos de acuerdo con lo previsto en el esquema de organización de la entidad. |
| 14 | Los perfiles de los cargos no han sido asociados con niveles de remuneración equivalente al valor del mercado |
| 15 | El clima organizacional no es un reflejo de lo previsto en el MO. Durante las entrevistas, se registraron inconformidades por la forma de dirección, supervisión, remuneración, presuntas inequidades, etc. El clima organizacional responde a las necesidades más urgentes y es un reflejo de una estructura informal | Ausencia de talleres de autoevaluación y pobres líneas de comunicación | Establecer normas de comunicación, supervisión y autoevaluación |
| 16 | La falta de delegación de funciones impide la toma de decisiones oportunas y el cumplimiento de las responsabilidades básicas que le fueron asignadas a cada nivel | Deficiente diseño de las funciones actuales | Evaluar y modificar la asignación de funciones y responsabilidades y efectuar los ajustes correspondientes que permitan mayor agilidad y eficiencia en el marco de una ejecución descentralizada. |
| 19 | El Organigrama del OE no fue diseñado de acuerdo con los requerimientos o necesidades establecidas en el Marco Lógico y en el POA.  | Desconocían que el Organigrama debía ajustarse al ML y al POA | Realizar los siguientes ajustes al Organigrama para asegurar que servirá de respaldo para la ejecución de las responsabilidades previstas en el POA |
| 21 | Las Unidades Organizacionales no están en funcionamiento y con el personal previsto | Desconocían este requisito | Obtener orientación del Banco y formalizar el Reglamento Operativo |

**Sistema de Administración de Personal**

|  |  |
| --- | --- |
| Capacidad  | EJECUTORA |
| Cuestionario  | ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL |
| Calificación | 72,22% |
| Desarrollo  | MD |
| Nivel de Riesgo  | RM |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **III** |
| **ACCIONES** |
| 3 | No disponen de un Manual o equivalente para administrar los asuntos del personal | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos y no poseen recursos para contratar su preparación  | Prepara un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para: (i) el proceso de búsqueda, selección, contratación, compensación, prestaciones sociales y retiro de personal, (ii) la inducción y entrenamiento (iii) la capacitación, (iv) la evaluación del desempeño,, (v) la remuneración (vi) la seguridad social (vii) los asuntos de impuestos y otras obligaciones laborales. |
| 12 | No disponen de un programa de vacaciones para el personal | No se ha previsto, dad la reciente creación de la Entidad y lo limitado de sus recursos | Preparar el programa anual de vacaciones de forma tal que se asegure la continuidad de todas las actividades de la entidad, y obtener la autorización respectiva de dicho plan. |
| 13 | No está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales | La administración superior de la entidad no lo ha considerado dentro de sus prioridades | Preparar y actualizar periódicamente un Plan anual de reemplazo para ausencias temporales del personal clave. |
| 16 | No ha existido estabilidad (o la estabilidad ha sido parcial) del personal de la Entidad | Política salarial no adecuada para atraer profesionales capacitados | Mediante concertación con las autoridades, establecer mecanismo preventivos hacia el futuro |
| 18 | No se ha contratado el personal identificado en el informe e proyecto | Demoras en la búsqueda y selección del personal, por escasez de recursos calificados en el mercado local | Completar el personal identificado en el informe de proyecto |

**Sistema de Administración de Bienes y Servicios**

| Capacidad  | EJECUTORA |
| --- | --- |
| Cuestionario  | ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS |
| Calificación | 77,14% |
| Desarrollo  | MD |
| Nivel de Riesgo  | RM |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **III** |
| **ACCIONES** |
| 3 | Las personas con funciones para administrar los bienes y servicios no reúnen requisito de capacidad y experiencia para tales responsabilidades. El área de adquisiciones no cuenta con los recursos humanos y/o el entrenamiento necesarios para atender adquisiciones de mayor complejidad. La Unidad no cuenta con el equipamiento humano de experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente | La asignación se hizo empíricamente sin realizar procesos de selección | Fortalecer el área de adquisiciones contratando recursos adicionales |
| 13 | No se dispones de un sistema de formularios con numeración pre impresa que sustente todas las actividades de administración de bienes y servicios | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos | Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a: (i) las escalas de adquisición, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos, (ii), la identificación de la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación, (iii) la solicitud, autorización, inicio del proceso y ejecución de las adquisiciones y contrataciones por funcionarios diferentes, (iv) el respaldo de las solicitudes mediante un pedido justificado del responsable, (v) la aprobación de las solicitudes de adquisición, únicamente cuando exista disponibilidad presupuestas, (vi) la emisión de documentos, de acuerdo con un sistema de formularios con numeración pre impresa que sustente todas las actividades de administración de bienes y servicios. |
| 14 | Los procedimientos actuales no incluyen especificaciones sobre el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas. |
| 15 | No está previsto llevar un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características. |
| 16 | El sistema de inventario no incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario |
| 28 | El sistema de registro de las adquisiciones no permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre el devengamiento del pasivo y el recibo de bienes y servicio y los pagos correspondientes, otorgando a la información seguridad razonable en cuanto a su integridad. Los procedimientos existentes no permiten integrar la adquisición de bienes y servicios con la etapa de administración de contratos y bienes adquiridos. | La entidad no ha dispuesto de los recursos necesarios para priorizar estas acciones | Incorporar en los procedimientos aspectos relacionados con: (i) toma física de inventarios, (ii) el registro y movimiento de activos fijos, (iii) asignar formalmente a cada empleado los bienes bajo su responsabilidad, (iv), verificar, antes de realizar un pago, la coincidencia entre órdenes de compra y la evidencia de recibo de los bienes o servicios que se presupuesta pagar, (v), identificar física y financieramente los activos mediante códigos apropiados. |

**Sistema de Administración Financiera**

|  |  |
| --- | --- |
| Capacidad  | EJECUTORA |
| Cuestionario  | ADMINISTRACIÓN FINANCIERA |
| Calificación | 92,50% |
| Desarrollo  | SD |
| Nivel de Riesgo  | RB |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **IV** |
| **ACCIONES** |
| 2 | Las personas encargadas de la Administración Financiera no reúnen requisitos de capacidad y experiencia | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos | Diseñar y formalizar procedimientos para formular, ejecutar y controlar la gestión presupuestaria y financiera. Si es del caso, considerar coordinación con sistema integrado de administración financiera del Gobierno Central |
| 3 | El personal no está familiarizado con la guía para la preparación de solicitudes de desembolso del Banco |
| 14 | No han sido diseñados mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo |

**Sistema de Control Interno**

| Capacidad  | CAPACIDAD DE CONTROL |
| --- | --- |
| Cuestionario  | CONTROL INTERNO |
| Calificación | 79,31% |
| Desarrollo  | MD |
| Nivel de Riesgo  | RM |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **III** |
| **ACCIONES** |
| 4 |  No está previsto que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por los menos una vez cada año | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos y no poseen recursos para contratar su preparación | Formalizar procedimientos para que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.Certificar procedimientos para que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año |
| 7 | No disponen de informes o equivalentes donde se evalúe la existencia del ambiente de control y que se propongan medidas para su mejoramiento del mismo | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos y no poseen recursos para contratar su preparación | Diseñar y formalizar normas y procedimientos que contribuyan a la eficiencia, eficacia y trasparencia operacional. |
| 10 | No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades del OE | No están desarrollados ni interconectados los sistemas de Planificación, Programación, Control de Gestión y Seguimiento | Diseñar procedimientos que permitan: (i) preparar programas operativos articulados con la planeación estratégica, (ii) verificar los resultados contra lo programado, (iv) facilitar que el personal conozca sus responsabilidades por el logro de objetivos y metas cuando no hayan participado en su diseño |
| 24 | No se han previsto mecanismo para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos y no poseen recursos para contratar su preparación  | Estimular la práctica de autoevaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control, asegurando un alto grado de trasparencia y efectividad en la entidad. |
| 25 | No se ha formalizado la responsabilidad y acciones relacionados con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI | No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos y no poseen recursos para contratar su preparación | Contratar el personal idóneo para desempeñar la función de Auditoria Interna |
| 28 | Los niveles de responsabilidad y autoridad no están satisfechos con los servicios que reciben de AI | El personal contratado no posee la idoneidad requerida para desempeñar la función de AI | Contratar el personal idóneo para desempeñar la función de Auditoria Interna |

**Sistema de Control Externo**

|  |  |
| --- | --- |
| Capacidad  | CAPACIDAD DE CONTROL |
| Cuestionario  | CONTROL EXTERNO |
| Calificación | 100% |
| Desarrollo  | MD |
| Nivel de Riesgo  | RM |
| **CONVENCIONES** | **I: RIESGO ALTO** | **II: RIESGO SUBSTANCIAL** | **III: RIESGO MEDIO** | **IV: RIESGO BAJO** |
| **REF** | **DEFICIENCIA** | **CAUSA** | **RIESGO** | **TIPO**  | **IV** |
| **ACCIONES** |
|  |  |  | **Ninguna** |

**Plan de Fortalecimiento Institucional**

| **REF** | **DEFICIENCIA** | **ACCIONES RECOMENDADAS** | **RESPONSABLE** | **INDICADORES** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| **Sistema de Planificación y Programación de Actividades** | No disponen de procedimientos formales para el control y seguimiento a la ejecución del POA | Evaluar la necesidad de contratar servicios de consultoría para apoyar a la entidad en el diseño de procedimientos de planificación, y en la capacitación y preparación del POA. | Vice Ministerio de Administración y Finanzas /UOC | POA institucional elaborado y socializado en un plazo no mayor de 6 meses |
| No disponen de un diagrama ilustrativo del orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos | Analizar los riesgos para la ejecución del POA y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos. | Vice Ministerio de Administración y Finanzas /UOC | POA estructurado de acuerdo a la Matriz de Riesgo en un plazo no mayor de 6 meses  |
| El POA no establece los supuestos para el éxito de la programación, y las acciones necesarias para prevenir dichos riesgos |
| No se formalizaron acciones correctivas, para los incumplimientos, con miras a mejorar la eficacia | Definir políticas relacionadas con informes sobre el desempeño de la programación y las acciones correctivas correspondientes | Vice Ministerio de Administración y Finanzas /UOC |
| **Sistema** **de Organización Administrativa** | No disponen de un Manual de Organización (MO) o equivalente formalizado | Diseñar un MO que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales de la entidad, así como sus procedimientos y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación. | VAMF / O&M | Manual de Organización vigente en un plazo no mayor de 6 meses |
| No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO. Existen definidas unidades que en la práctica no están en funcionamiento. Práctica no están en funcionamiento. |
| El MO no incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo. | Manual de Organización vigente en un plazo no mayor de 6 meses |
| En el MO no se incluyó la descentralización y delegación de funciones a los niveles inferiores. |
| No existe segregación de funciones incompatibles en los siguientes procesos manuales. |
| No está prevista la divulgación del MO o equivalente al personal. De hecho, en las entrevistas realizadas se notó el desconocimiento de tales documentos. |
| No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas |
| El Manual de Organización no está autorizado por la Máxima Autoridad Ejecutiva o equivalente | Obtener aprobación formal de la Máxima Autoridad Ejecutiva o del nivel requerido | VMAF / O&M | Resolución puesta en vigencia del Manual de Organización |
| El Organigrama no incluye una descripción formal de las relaciones funcionales entre las áreas de desempeño. Específicamente no aparecen definidas las funciones. | Ajustar el Organigrama con indicación especifica de los niveles operativos, de autoridad y supervisión y de asesoramiento o soporte las funciones en línea. | VMAF / O&M | Organigrama ajustados de acuerdo a los requerimientos en 3 meses |
| El Organigrama no indica los niveles de autoridad y supervisión. |
| El Organigrama no indica los niveles de asesoramiento o staff |
| El Organigrama no indica las líneas de comunicación  |
| No se han diseñado los perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas | Diseñar los perfiles de los cargos de acuerdo con lo previsto en el esquema de organización de la entidad. |  |  |
| Los perfiles de los cargos no han sido asociados con niveles de remuneración equivalente al valor del mercado |  |  |
| El clima organizacional no es un reflejo de lo previsto en el MO. Durante las entrevistas, se registraron inconformidades por la forma de dirección, supervisión, remuneración, presuntas inequidades, etc. El clima organizacional responde a las necesidades más urgentes y es un reflejo de una estructura informal | Establecer normas de comunicación, supervisión y autoevaluación | VMAF / RRHH | Políticas elaboradas y aprobada que contemplen normas de comunicación, supervisión y auto evaluación en un plazo de 3 meses |
| La falta de delegación de funciones impide la toma de decisiones oportunas y el cumplimiento de las responsabilidades básicas que le fueron asignadas a cada nivel | Evaluar y modificar la asignación de funciones y responsabilidades y efectuar los ajustes correspondientes que permitan mayor agilidad y eficiencia en el marco de una ejecución descentralizada. | VMAF / RRHH | Procedimientos elaborados y con el marco legal vigente de aplicación en un plazo de no mayor de 2 meses |
| El Organigrama del OE no fue diseñado de acuerdo con los requerimientos o necesidades establecidas en el Marco Lógico y en el POA.  | Realizar los siguientes ajustes al Organigrama para asegurar que servirá de respaldo para la ejecución de las responsabilidades previstas en el POA | VMAF / RRHH | Organigrama validado y actualizado en un plazo no mayor de 3 meses |
| Las Unidades Organizacionales no están en funcionamiento y con el personal previsto | Obtener orientación del Banco y formalizar el Reglamento Operativo | VMAF  | Reglamento Operativo para el inicio de la Operación |
| **Sistema Administración de Personal** | No disponen de un Manual o equivalente para administrar los asuntos del personal | Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para: (i) el proceso de búsqueda, selección, contratación, compensación, prestaciones sociales y retiro de personal, (ii) la inducción y entrenamiento (iii) la capacitación, (iv) la evaluación del desempeño,, (v) la remuneración (vi) la seguridad social (vii) los asuntos de impuestos y otras obligaciones laborales. | VMAF / RRHH | Manual aprobado por la máxima autoridad |
| No disponen de un programa de vacaciones para el personal | Preparar el programa anual de vacaciones de forma tal que se asegure la continuidad de todas las actividades de la entidad, y obtener la autorización respectiva de dicho plan. | VMAF / RRHH | Manual aprobado por la máxima autoridad |
| No está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales | Preparar y actualizar periódicamente un Plan anual de reemplazo para ausencias temporales del personal clave. | VMAF / RRHH | Programa anual de vacaciones aprobado y puesto en vigencia |
| No ha existido estabilidad (o la estabilidad ha sido parcial) del personal de la Entidad | Mediante concertación con las autoridades, establecer mecanismo preventivos hacia el futuro | VMAF / RRHH | Programa anual de vacaciones aprobado y puesto en vigencia |
| No se ha contratado el personal identificado en el informe del proyecto | Completar el personal identificado en el informe de proyecto | VMAF / RRHH | Plan Anual de reemplazo para ausencias aprobado y puesto en vigencia |
| **Sistema de Administración de Bienes y Servicios** | Las personas con funciones para administrar los bienes y servicios no reúnen requisito de capacidad y experiencia para tales responsabilidades. El área de adquisiciones no cuenta con los recursos humanos y/o el entrenamiento necesarios para atender adquisiciones de mayor complejidad. La Unidad no cuenta con el equipamiento humano de experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente | Fortalecer el área de adquisiciones contratando recursos adicionales | VMAF / RRHH | Contratos firmados en un plazo de 40 días |
| No se dispones de un sistema de formularios con numeración pre impresa que sustente todas las actividades de administración de bienes y servicios | Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a: (i) las escalas de adquisición, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos, (ii), la identificación de la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación, (iii) la solicitud, autorización, inicio del proceso y ejecución de las adquisiciones y contrataciones por funcionarios diferentes, (iv) el respaldo de las solicitudes mediante un pedido justificado del responsable, (v) la aprobación de las solicitudes de adquisición, únicamente cuando exista disponibilidad presupuestas, (vi) la emisión de documentos, de acuerdo con un sistema de formularios con numeración pre impresa que sustente todas las actividades de administración de bienes y servicios. | VMAF / O&M | Manual de Normas y Procedimientos aprobado y puesta en vigencia |
| Los procedimientos actuales no incluyen especificaciones sobre el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas. |
| No está previsto llevar un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características. |
| El sistema de inventario no incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario |
| El sistema de registro de las adquisiciones no permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre el devengamiento del pasivo y el recibo de bienes y servicio y los pagos correspondientes, otorgando a la información seguridad razonable en cuanto a su integridad. Los procedimientos existentes no permiten integrar la adquisición de bienes y servicios con la etapa de administración de contratos y bienes adquiridos. | Incorporar en los procedimientos aspectos relacionados con: (i) toma física de inventarios, (ii) el registro y movimiento de activos fijos, (iii) asignar formalmente a cada empleado los bienes bajo su responsabilidad, (iv), verificar, antes de realizar un pago, la coincidencia entre órdenes de compra y la evidencia de recibo de los bienes o servicios que se presupuesta pagar, (v), identificar física y financieramente los activos mediante códigos apropiados. |
| **Sistemas de Administración Financiera** | Las personas encargadas de la Administración Financiera no reúnen requisitos de capacidad y experiencia | Diseñar y formalizar procedimientos para formular, ejecutar y controlar la gestión presupuestaria y financiera. Si es del caso, considerar coordinación con sistema integrado de administración financiera del Gobierno Central | VMAF / Planificación económica | Instrumento elaborado, aprobado y puesto en vigencia  |
| El personal no está familiarizado con la guía para la preparación de solicitudes de desembolso del Banco |
| No han sido diseñados mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo |
| **Sistema de Control Interno** |  No está previsto que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por los menos una vez cada año | Formalizar procedimientos para que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año. Certificar procedimientos para que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año | VMAF / Mecip | Certificado de conocimiento de conflicto de interés aprobado y puesto en vigencia |
| No disponen de informes o equivalentes donde se evalúe la existencia del ambiente de control y que se propongan medidas para su mejoramiento del mismo | Diseñar y formalizar normas y procedimientos que contribuyan a la eficiencia, eficacia y trasparencia operacional. | VMAF / O&M | Normas y procedimientos aprobado y puesto en vigencia |
|  | No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades del OE | Diseñar procedimientos que permitan: (i) preparar programas operativos articulados con la planeación estratégica, (ii) verificar los resultados contra lo programado, (iv) facilitar que el personal conozca sus responsabilidades por el logro de objetivos y metas cuando no hayan participado en su diseño. | Procedimiento aprobado y puesto en vigencia |
|  | No se han previsto mecanismo para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad | Estimular la práctica de autoevaluaciones, por parte de la Alta Gerencia y del personal que participa en los procesos, promoviendo un alto grado de adhesión a normas y procedimientos de control, asegurando un alto grado de trasparencia y efectividad en la entidad. | VMAF / RRHH | Elaboración de autoevaluaciones |
|  | No se ha formalizado la responsabilidad y acciones relacionados con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI |
|  | Los niveles de responsabilidad y autoridad no están satisfechos con los servicios que reciben de AI | Contratar el personal idóneo para desempeñar la función de Auditoría Interna | Contrato firmado en un plazo de 90 días |

## Resultados y Conclusiones

La evaluación ha arrojado como resultado una calificación del 73.3%. Éste resultado equivale a un nivel de desarrollo de capacidad “Mediano” y el nivel de riesgo asociado se determinó como “Medio”; el cual requiere medidas de carácter prioritario que deben implementarse a la brevedad posible. Así mismo, se han identificado medidas de mitigación a corto plazo que el MOPC deberá poder administrar el proyecto de acuerdo a los requerimientos del Organismo Financiador.

**Medidas de Mitigación:**

* Elaborar un Organigrama de la UEP de acuerdo las necesidades de la operación.
* Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos para las actividades de programación, organización administrativa, administración de personal, bienes y servicios, administración financiera y control interno/externo; relacionadas con la ejecución de la operación.
* Diseñar perfiles de los cargos de la UEP.
* Desarrollar un Taller, en el cual se analicen los riesgos para la ejecución del POA y se propongan las acciones para prevenirlos o mitigarlos; utilizando la metodología GPR del Banco.
* Diseñar actividades de control con base en los resultados de los análisis de riesgos.
* Implementar planes de capacitación a los miembros de la Unidad Ejecutora, relacionada a la gestión fiduciaria (financiera y adquisiciones).