Este documento fue preparado por Graciela von Bargen Zayas, consultora experta en análisis Institucional, con la supervision del equipo del Banco

**PN-L1148
Analisis institucional**

Contenido

[1. Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Capacidad Institucional del IDAAN 2](#_Toc496005950)

[2. Entendimiento General del Organismo Ejecutor 3](#_Toc496005951)

[3. Entendimiento General de la organización para la ejecución de Proyectos con financiamiento externo 11](#_Toc496005952)

[4. Resultados del Diagnóstico del IDAAN 17](#_Toc496005953)

[2. Proyectos de Infraestructura IDAAN –Resultados del Diagnostico Rápido 23](#_Toc496005954)

[3. Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada 26](#_Toc496005955)

[4. Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa PN-L1148 28](#_Toc496005956)

[4.1. Capacidad de Planificación y Organización 28](#_Toc496005967)

[4.1.1. Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA) 29](#_Toc496005968)

[4.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA) 30](#_Toc496005969)

[4.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas 30](#_Toc496005970)

[4.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP) 31](#_Toc496005971)

[4.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS) 31](#_Toc496005972)

[4.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF) 32](#_Toc496005973)

[4.3. Capacidad de Control 33](#_Toc496005974)

[4.3.1. Sistema de Control Interno (SCI) 34](#_Toc496005975)

[4.3.2. Sistema de Control Externo (SCE) 34](#_Toc496005976)

[4.4. Recomendaciones principales a partir del diagnóstico 35](#_Toc496005977)

[4.5. Plan de Fortalecimiento Institucional para la ejecución del PN-L1148 36](#_Toc496005978)

[4.6. Propuesta del Esquema de Ejecución del Programa PN-L1148 39](#_Toc496005979)

[ANEXO I. Formularios del SECI 42](#_Toc496005980)

# Resumen Ejecutivo de la Evaluación de Capacidad Institucional del IDAAN

Este informe ha sido elaborado en el marco de la consultoría internacional contratada por el BID con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación de la operación PN-L1148 – Programa de Mejora a la Gestión Operativa del IDAAN en el Área Metropolitana de Panamá, con el análisis institucional, la propuesta del Plan de Fortalecimiento y del Esquema de Ejecución para el Programa.

La evaluación de la capacidad institucional fue practicada al IDAAN y se realizó con base a la aplicación de la metodología SECI- Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional, además consideró los resultados de dos consultorías de apoyo al fortalecimiento institucional del IDAAN financiadas por el BID[[1]](#footnote-1) y UNOPS[[2]](#footnote-2) y ejecutadas en los dos últimos años. Cabe resaltar que la evaluación SECI se focalizó en la Unidad de Proyectos. La metodología comprende los siguientes módulos: (i) Programación de Actividades; (ii) Organización Administrativa; (iii) Bienes y Servicios; (iv) Administración de Personal; (v) Administración Financiera; (vi) Control Interno; (v) Control Externo. Los resultados generales de la evaluación se presentan en el siguiente cuadro que arroja como resultado una calificación de 51,85% equivalente a un Insuficiente Desarrollo con un nivel de Riesgo Sustancial.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Consolidación Resultados Capacidades** | **Cuantificación** | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** |
| **Calificación** | **IR %** | **Peso** |
| CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION | 58,26% | 25,00% | 14,56% | ID | RS |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | 56,06% | 45,00% | 25,23% | ID | RS |
| CAPACIDAD DE CONTROL | 40,19% | 30,00% | 12,06% | ND | RA |
| **Total** | **51,85%** |   |  | **ID** | **RS** |

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 58.26%, con un nivel de Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial. La capacidad de Ejecución presenta una calificación del 56,06%, con un nivel de Incipiente Desarrollo asociado a un Riesgo Sustancial y la capacidad de Control presenta una calificación del 40.19% con un nivel de *No Desarrollado* con *Riesgo Alto*. Como resultado del análisis, se elaboró un Plan de Fortalecimiento Institucional que se detalla en el apartado 4.5 de este documento, así como la propuesta de esquema de ejeución desarrollada en el punto 4.6.

# Entendimiento General del Organismo Ejecutor

El IDAAN es una entidad autónoma del Estado, con personería jurídica, patrimonio propio y fondos separados e independientes del Gobierno Central y con autonomía, tanto financiera como en su régimen interno.

***Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales - IDAAN***

El 28 de diciembre de 2001, fue aprobada por la Asamblea Legislativa la ley Nº 77 que reorganiza y moderniza el Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales.

Dicha ley le otorgó al IDAAN carácter de entidad autónoma del Estado, con personería jurídica, patrimonio propio y fondos separados e independientes del Gobierno Central y con autonomía, tanto financiera como en su régimen interno y le fijó como principal objetivo *Dirigir, promover coordinar, supervisar, investigar y aplicar las normas establecidas por la autoridad competente para proveer a sus usuarios el servicio público eficiente que garantice:*

1. *Realizar, captar, producir, financiar y desarrollar todo lo relacionado con el suministro de agua potable, y,*
2. *Recolectar, tratar, disponer, sanear y evacuar las aguas servidas.*

Para ello, se establece en la normativa, que el IDAAN deberá:

1. Prestar los servicios en condiciones que aseguren su calidad, continuidad, regularidad e igualdad, de manera que se garantice su eficiente provisión a los usuarios, cumpliendo con las normas de calidad para agua potable y aguas residuales aprobadas por la Comisión Panameña de Normas Industriales y Técnicas del Ministerio de Comercio e Industrias.
2. Construir, ampliar, modernizar, mantener y reformar los sistemas de acueducto y alcantarillado sanitario, cuando así lo amerite la demanda de servicios, administrando de manera eficiente y transparente los recursos que el Estado le asigne para ello, así como determinar la prioridad, conveniencia y viabilidad de proyectos que le propongan entidades públicas relacionadas al respecto
3. Apoyar la conservación de las cuencas hidrográficas y la protección del medio ambiente y coordinar con las entidades públicas competentes, el aprovechamiento, la utilización y la vigilancia de las aguas de dominio público que le sean indispensables.
4. Asesorar a instituciones públicas y privadas en actividades relativas a los servicios de su competencia, siempre que estas cubran los costos correspondientes.
5. Aprobar los planos de las obras públicas y privadas que se relacionen con los sistemas de acueducto y alcantarillado sanitario.
6. Realizar cualquier actividad necesaria para el cumplimiento de los objetivos de esta institución.

Además en el Art° 3 se mencionan las atribuciones y prerrogativas que tendrá el IDAAN, conforme al siguiente detalle:

1. *Establecer la estructura orgánica de la entidad y el modelo de gestión que garanticen el cumplimiento de los objetivos del IDAAN, dentro de una política de descentralización administrativa y técnica a nivel nacional.*
2. *Formalizar los documentos y contratos necesarios para el logro de los objetivos de la entidad.*
3. *Aceptar donaciones del Estado, de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de entidades financieras u organismos internacionales, así como legados y herencias a beneficio de inventario.*
4. *Fijar las tarifas, tasas, rentas u otros cargos por servicios de agua potable y alcantarillado sanitario prestados por el IDAAN, propuestos por el Director Ejecutivo, sujeto a la aprobación del Ente Regulador de los Servicios Públicos.*
5. *Contratar con personas naturales o jurídicas los servicios que considere oportunos para el cumplimiento de sus atribuciones.*
6. *Administrar, promover y reglamentar internamente la aplicación de tarifas, mecanismos de subsidios y normas sobre atención a los clientes, así como las políticas, las estrategias y los programas que estén relacionados de manera directa o conexa, con el funcionamiento y desarrollo de la institución, dictados por la autoridad competente.*

**Su Misión es**: *“Mejorar el nivel de salud de la comunidad, bienestar y progreso del país a través de la dotación de los servicios de agua potable, y la recolección y disposición de las aguas servidas, velando por la conservación del medio ambiente, con miras a alcanzar niveles óptimos de productividad y eficiencia”*.

**Su Visión es** *“Ser la empresa líder de los servicios públicos en Panamá, alcanzando niveles de productividad y rentabilidad que nos permita un desarrollo auto sostenible e identificando nuevas oportunidades de negocio.”*.

***Organización del IDAAN***

Conforme lo establece la Ley N° 77 en su Capitulo II - Art° 5, la organización del IDAAN se estructura en base a una autoridad central conformada por una Junta Directiva que estará integrada por siete miembros con sus respectivos suplentes, designados por el Órgano Ejecutivo, así*:* ***el Ministro de Salud, un representante del Órgano Ejecutivo y cinco miembros de la Sociedad Civil, quienes tendrán derecho a voz y voto en las reuniones.***

*Los representantes de la Sociedad Civil deberán ser ratificados por el Órgano Legislativo. Igual procedimiento deberá seguirse con el representante designado por el Órgano Ejecutivo, cuando el designado no sea un Ministro de Estado.*

*Los cinco representantes de la Sociedad Civil serán escogidos de ternas que propongan las siguientes organizaciones o asociaciones:*

* Un representante de la Asociación Panameña de Ejecutivo de Empresas.
* Un representante de la Sociedad Panameña de Ingenieros y Arquitectos, quesea ingeniero civil o sanitario.
* Un representante de una de las organizaciones de trabajadores reconocidas.
* Un representante de la Asociación de Propietarios de Inmuebles de la República de Panamá.
* Un representante de los promotores de vivienda y constructores de obras, propuesto por la Cámara Panameña de la Construcción.

Además, el mencionado articulo establece que podrán asistir a las reuniones de la Junta Directiva con derecho a voz, un representante de la Asociación de Empleados del IDAAN y el Contralor General de la República o el funcionario que designe.

La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones conforme se establece en el Art° 7:

1. Proponer el nombramiento del Director y del Subdirector Ejecutivo de la entidad, según el procedimiento establecido en esta Ley.
2. Solicitar al Órgano Ejecutivo la suspensión o remoción del Director y del Subdirector Ejecutivo, con fundamento en las causales establecidas en la presente Ley, sin perjuicio de las facultades que la Constitución y la ley confieren a la Contraloría General de la República.
3. Fijar la política financiera del IDAAN y aprobar sus inversiones, en concordancia con la política nacional que se establezca para el subsector de agua potable y alcantarillado sanitario.
4. Autorizar, previa aprobación del Consejo de Gabinete, la contratación de empréstitos con el Estado, con instituciones autónomas o empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, y solicitar la emisión de bonos y títulos valores, con la garantía de sus bienes y sus rentas, con la responsabilidad solidaria del Estado.
5. Autorizar contratos y acuerdos con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, sobre los servicios que considere oportunos para el cumplimiento de sus atribuciones y para el mejor beneficio de los usuarios.
6. Aprobar mediante resolución, los reglamentos y las normas de organización de los servicios o dependencias del IDAAN que le presente el Director Ejecutivo.
7. Adoptar el proyecto de presupuesto para que se presente a la consideración del Consejo de Gabinete y a la aprobación de la Asamblea Legislativa.
8. Autorizar los gastos por sumas mayores de cien mil balboas (B/. 100,000.00), que deba efectuar el Director Ejecutivo.
9. Autorizar al Director Ejecutivo para que solicite las servidumbres necesarias o gestione ante la autoridad competente, la expropiación de terrenos que sean indispensables para la realización de obras destinadas al cumplimiento de sus objetivos.
10. Fijar las tarifas, tasas, rentas u otros cargos por servicios de agua potable y alcantarillado sanitario prestados por el IDAAN, propuestos por el Director Ejecutivo, sujetos a la aprobación del Ente Regulador de los Servicios Públicos.
11. Velar que la entidad cumpla con las metas de recaudación establecidas y mantenga los niveles de morosidad aceptables para este tipo de institución.
12. Establecer los lineamientos y directrices para la formulación del plan deinversiones a largo plazo, según el tipo de proyecto requerido para satisfacerlos requisitos de una demanda creciente del sector.
13. Aprobar o modificar el plan de inversiones quinquenal que proponga elDirector Ejecutivo, el cual debe responder a los lineamientos y directrices delplan a largo plazo.
14. Conocer y resolver los recursos que se interpongan contra las resolucionesdictadas por el Director Ejecutivo o la Junta Directiva.
15. Aprobar el reglamento interno de la Junta Directiva.
16. Presentar al Órgano Ejecutivo, a la Asamblea Legislativa y a la ContraloríaGeneral de la República, un informe anual por escrito de las actividades de laentidad.
17. Aprobar el Código de Ética aplicable a los funcionarios de la entidad.
18. Aprobar el manual de auditoría interna del IDAAN.
19. Autorizar la contratación de auditores externos independientes, cuando lo considere necesario.
20. Aprobar los programas de selección, capacitación e incentivos para el personal, en atención a la Ley de Carrera Administrativa.
21. Aprobar los reglamentos internos que fijan las tarifas, para proponerlos al Ente Regulador de los Servicios Públicos.
22. Aprobar los reglamentos internos que fijan mecanismos de subsidio, normas de calidad y de atención a los clientes.
23. Aprobar los reglamentos sobre cortes y reinstalación del servicio.
24. Ejercer las funciones, atribuciones y deberes que le correspondan, conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

La conducción operativa de la entidad está a cargo de un Director y un Subdirector Ejecutivo, nombrados por el Organo Ejecutivo, seleccionados de una terna para cada cargo, propuesta por la Junta Directiva. Las ternas deberán ser seleccionadas en base a concurso público. La duración de los cargos de ambos será concomitante con la del Presidente de la República.

El Director Ejecutivo tiene las siguientes atribuciones:

1. Nombrar, ascender, trasladar, suspender, destituir, conceder licencias e imponer sanciones a los servidores públicos subalternos, conforme a esta Ley y al reglamento interno del IDAAN.
2. Administrar los intereses de la entidad, velar por el buen funcionamiento de sus dependencias y el desempeño de sus funcionarios.
3. Formular el proyecto de presupuesto anual, someterlo oportunamente a la aprobación de la instancia correspondiente y solicitar el traslado de partidas
4. Proponer las tarifas, tasas, rentas, u otros cargos por servicios de agua potable y alcantarillado sanitario prestado por el IDAAN, que serán fijados por la Junta Directiva, sujetos a la aprobación del Ente Regulador de los Servicios Públicos.
5. Elaborar el reglamento de rendimiento de los servicios públicos de la entidad y someterlo a la aprobación del organismo competente.
6. Elaborar y proponer al Órgano Ejecutivo, previo concepto favorable de la Junta Directiva, el reglamento interno de personal del IDAAN.
7. Elaborar y proponer el manual descriptivo de cargos y la escala salarial de la institución y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.
8. Elaborar y aprobar el manual de procedimientos de auditoría interna del IDAAN y supervisar su cumplimiento.
9. Presentar a la consideración de la Junta Directiva del IDAAN el plan de inversiones quinquenal, el cual estará sujeto a revisión periódica, no mayor de dos años. Igualmente deberá presentarle los programas y proyectos anuales a cargo de la institución.
10. Presentar, por escrito, a la Junta Directiva un informe anual de las actividades de la entidad y los logros alcanzados.
11. Asistir con derecho a voz a las reuniones de la Junta Directiva.
12. Elaborar el programa de selección, capacitación e incentivos para el personal.
13. Elaborar los reglamentos de fijación de tarifas, mecanismos de subsidios, normas de calidad y de atención a los clientes.
14. Presentar a la Junta Directiva la creación de nuevos servicios y cargos, de acuerdo con la demanda del servicio.
15. Ejercer las funciones, atribuciones y deberes que le correspondan, conforme a las leyes y reglamentos vigentes.

El Consejo Técnico Administrativo es una unidad de apoyo de la Junta Directiva y de la Dirección Ejecutiva prevista en la legislación y establece que estará integrado por un miembro de la Junta Directiva, el Subdirector Ejecutivo y el Director de Operaciones del IDAAN. Dentro de sus funciones, el Consejo Técnico Administrativo formulará, revisará y participará de la creación de las políticas y reglamentos generales de la Institución, finanzas, aspectos comerciales y políticas administrativas. Además, el CTA tendrá funciones de apoyo a la Junta Directiva y a la Dirección Ejecutiva. *Nos han informado que en la practica este Consejo no se encuentra operativo.*

De la Dirección Ejecutiva dependen la Secretaría General, Asesoría Legal, Relaciones Públicas, Auditoría Interna, Recursos Humanos y 5 Direcciones a nivel central: Gestión y Servicios Administrativos, Planificación, Ingeniería, Operaciones de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario y Comercialización. La **Estructura Formal** contempla 4 Direcciones Regionales de Servicios: Orientales, Centrales, Occidentales y Metropolitanos. En la **Estructura Funcional** estas cuatro Direcciones fueron sustituidas por 10 Gerencias Regionales más dos para Metropolitana: Gerencia Técnica y Gerencia Comercial.

En el siguiente gráfico se presenta el **organigrama del IDAAN– Estructura Formal**:



*Fuente: proveido por el IDAAN, septiembre 2017.*

En el siguiente gráfico se presenta el **organigrama del IDAAN– Estructura Funcional**:

******

*Fuente: proveido por el IDAAN, septiembre 2017.*

**Recursos Humanos del IDAAN**

En cuanto a sus recursos humanos el IDAAN a septiembrede 2017 reportó un total de 3044 funcionarios, a continuación en la siguiente tabla se presenta el detalle del personal por área y por nivel ocupacional conforme a su estructura organizativa:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ocupacional** | **Nivel Ocupacional** | **TotalGeneral** |
| **Decisorios** | **Mandos Medios y Supervisión** | **Profesionales** | **Técnicos** | **Operativos** |
| Dirección Ejecutiva | 1 |   | 6 |   | 10 | 17 |
| Dirección Administrativa | 2 | 26 | 28 | 21 | 100 | 177 |
| Dirección de Iingeniería | 2 | 18 | 35 | 30 | 31 | 116 |
| Dirección de Operaciones | 3 | 19 | 35 | 31 | 58 | 146 |
| Dirección de Planificación | 2 | 8 | 16 | 1 | 10 | 37 |
| Dirección Comercial | 2 | 50 | 52 | 43 | 144 | 291 |
| Dirección de Tecnología | 2 | 5 | 5 | 3 | 9 | 24 |
| Gerencia Metropolitana |   | 38 | 9 | 85 | 193 | 325 |
| Oficina Institucional de Recursos Humanos | 1 | 8 | 19 | 3 | 16 | 47 |
| Oficinas Asesoras/Fiscalizadoras | 3 | 6 | 37 | 6 | 18 | 70 |
| Planta FGC (Chilibre) |   | 13 | 8 | 7 | 47 | 75 |
| Regional de Arraijan | 1 | 12 | 8 | 25 | 70 | 116 |
| Regional de Bocas del Toro | 1 | 18 | 3 | 9 | 62 | 93 |
| Regional de Chiriqui | 1 | 37 | 27 | 20 | 205 | 290 |
| Regional de Cocle | 1 | 20 | 11 | 12 | 140 | 184 |
| Regional de Colon | 1 | 14 | 9 | 24 | 78 | 126 |
| Regional de Herrera | 3 | 29 | 17 | 25 | 125 | 199 |
| Regional de los Santos | 1 | 15 | 16 | 18 | 114 | 164 |
| Regional de Panama Oeste | 1 | 22 | 21 | 30 | 124 | 198 |
| Regional de Pma. Este y Darien | 1 | 25 | 9 | 16 | 96 | 147 |
| Regional de Veraguas |   | 23 | 16 | 17 | 146 | 202 |
| **Total General** | **29** | **406** | **387** | **426** | **1796** | **3044** |

*Fuente: elaborado con datos proveídos por el IDAAN a septiembre 2017.*

# Entendimiento General de la organización para la ejecución de Proyectos con financiamiento externo

***Unidad de Proyectos (UP)***

Esta Unidad es responsable de la coordinación de todas las actividades técnicas, operativas y del seguimiento del Programa Multifase de Inversiones en Agua Potable y Saneamiento, financiado mediante el contrato de préstamo N° 2367 OC/PN, de la ejecución de Programas con financiamiento del Banco Mundial, el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y con recursos locales, como también de coordinar con el CONADES para la ejecución de proyectos de agua potable y saneamiento.

La UP es responsable de todas las acciones de los Programas a su cargo, **pero parte de las mismas están a cargo de otras dependencias del IDAAN**, tales como Secretaría General, Direcciones de Ingeniería, Planificación, Operaciones, Comercial, de Gestión y Servicios Administrativos, Relaciones Públicas, Asesoría Legal y Auditoría Interna, para ello la Unidad coordina acciones para cumplir los requisitos específicos establecidos en el plazo respectivo

Esta Unidad está adscrita a la Dirección Ejecutiva y es dirigida por el Gerente de Proyecto, dependiente directamente del Director Ejecutivo y cuenta con 4 áreas de Administración de Proyectos, siendo una para cada uno de los 3 Programas con financiamiento externo y una cuarta para los proyectos fiananciados con recursos locales.

Además del Apoyo Administrativo, el Gerente de Proyecto cuenta en su staff con una Coordinación de Metas y Seguimiento, responsable de llevar a cabo todas las funciones de planificación y monitoreo que le competen a la UP y de elaborar los informes de avance que correspondan y ser la interfase con la Dirección de Planificación del IDAAN. Esta Coordinación la integra un Coordinador y dos Analistas, pudiendo ser contratado otro eventualmente en caso de necesidad.

Cada área de administración de proyectos es responsable sobre todas las actividades técnicas de cada proyecto del Programa a su cargo, desde su concepción hasta la finalización de su ejecución, en conjunto con la Dirección de Ingeniería. Cada área será dirigida por un Administrador de Proyectos que contará con un equipo de hasta 3 profesionales a su cargo, para elaboración de diseños y supervisión de Obras y otras tareas. De requerirse profesionales adicionales, las partes acordarán lo pertinente.

En cuanto a responsabilidades asignadas a esta Unidad se encuentran:

* + 1. Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales de los Contratos de Préstamo, los convenios suscritos o a suscribir con las diversas instituciones del Estado, como también de lo establecido en los Reglamentos Operativos respectivos;
		2. Formular y someter a la aprobación de la Dirección Ejecutiva las estrategias operativas;
		3. Promover y supervisar la coordinación interinstitucional e institucional de todos los Programas a su cargo;
		4. Identificar, seleccionar y verificar la elegibilidad de proyectos a financiarse a través de los Programas;
		5. Definir los montos de gastos e inversiones por proyecto;
		6. Planificar las actividades técnicas de todos los proyectos de financiamiento externo que ejecuta el IDAAN y mantener una coordinación permanente con las Direcciones de Planificación y de Ingeniería del IDAAN,
		7. En particular, para el Programa financiado por el BID será responsable de la elaboración de los Planes de Ejecución del Programa, Planes Operativos Anuales, Planes de Adquisiciones, y demás instrumentos de planeamiento
		8. Gestión de los procesos de adquisición de bienes y contratación de obras y servicios necesarios;
		9. Supervisar el trabajo de los ejecutores de obras, consultorías y otros servicios contratados, aprobando certificaciones y productos, para garantizar la calidad y el cumplimiento de plazos;
		10. Apoyar y brindar el soporte institucional a las actividades realizadas con la comunidad beneficiaria que corresponda;
		11. Elaborar y presentar los informes de avance, de auditoría externa, justificaciones de gastos y demás solicitados por los organismos financiadores o entidades de control gubernamental;
		12. Gestionar las solicitudes de desembolso ante los organismos financiadores;
		13. Coordinar las evaluaciones de medio término y final que correspondan a cada Programa;
		14. Realizar acciones de promoción y divulgación del Programa a todos los niveles.

La estructura inicial adoptada en la etapa de creación de la UP en el año 2011 ha sido la siguiente:

***ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE PROYECTOS DEL IDAAN***

**DIRECTOR EJECUTIVO IDAAN**

**Gerente de Proyectos**

**Coordinador de Metas y Seguimientos**

**Comite Interinstitucional**

**Comite Directivo del IDAAN**

**Analista**

**Analista (Si necesario)**

**Administrador de Proyectos
Banco Mundial**

**Administrador de Proyectos
BID/CONADES**

**Administrador de Proyectos
CAF**

**Administrador de Proyectos
IDAAN/LOCAL**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Oficial de Proyectos**

**Firma Consultora
Asesoria y Asistencia**

En la actualidad, la estructura organizacional de la UP de acuerdo a la información proveída por la Unidad es la siguiente:



El gráfico anterior indica que la Unidad contempla 60 puestos, de los cuales 23 están ocupados, 9 en proceso de contratación y 28 vacantes.

**Cartera de Programas y Proyectos de la UP**

El total de la inversión que administra la Unidad a finales del año 2016 ascendía a B/.402.0 millones, de los cuales se habían desembolsado B/.114.2 millones para esa misma fecha, representando el 28,36% de la cartera, cuyo detalle se presenta en la siguiente tabla:



*Fuente: elaboración propia con datos del docuemento Memoria Logros 2015-2016 del IDAAN.*

***Áreas Principales del IDAAN que coadyuvan en la gestión de la UP***

***Dirección de Ingeniería (DI)***

Esta Dirección depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva. Según el Reglamento Operativo del Programa 2367/OC-PN, es responsable de administrar o ejecutar directamente la elaboración de estudios, proyectos, construcción e inspección de obras de acueductos y alcantarillados; así como de brindar el soporte técnico en todo lo relativo a la elaboración de proyectos y diseños, la ejecución y supervisión de obras.

La DI trabaja en conjunto con los Administradores y Oficiales de Proyecto de cada Programa en la elaboración de términos de referencia y especificaciones técnicas, en el análisis técnico de propuestas y de proyectos y diseños elaborados por firmas contratadas, en la supervisión de las inspecciones de obras contratadas y en la eventual fiscalización directa de algunas obras. Internamente está organizada para el desarrollo de sus funciones con una Subdirección de Ingeniería, que a su vez integra a los siguientes Departamentos: de Control y Seguimiento de Ejecución de Proyectos de Estudios y Diseños, de Construcción por Administración, de Inspección de Obras y de Protección y Control Ambiental.

El Manual de Funciones del IDAAN[[3]](#footnote-3) define las funciones de la DI, siendo las principales:

1. Coordinar, dirigir, controlar, normar y brindar servicios especializados de ingeniería para el desarrollo de proyectos y obras sanitarias que sean necesarias para la operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados sanitarios;
2. Desarrollar y aplicar las normas, criterios técnicos y procedimientos generales para el diseño y la construcción de las obras de ingeniería, de acueductos y alcantarillados sanitarios públicos y privados, supervisar su cumplimiento y velar por la revisión y oportuna actualización de las mismas;
3. Coordinar por el eficiente funcionamiento de la Oficina de Ventanilla Única, actualizando las normas y facilitando su distribución e integración con las demás instituciones involucradas;
4. Coordinar la elaboración de proyectos para nuevas obras, ampliaciones o modificaciones a las existentes;
5. Evaluar y recomendar acciones a seguir sobre el avance de los programas;
6. Planear y coordinar la construcción por administración de mejoras a los sistemas de acueductos y alcantarillados sanitarios e instalaciones de la Institución;
7. Refrendar las cuentas por pagar de los contratistas que ejecuten los proyectos de los sistemas de acueductos y alcantarillados sanitarios;
8. Velar por la aplicación de nuevas y apropiadas tecnologías en los proyectos.
9. Coordinar la aprobación de planos, diseños y cálculos de las obras de redes de acueductos y alcantarillados;
10. Evaluar y controlar la gestión de las diferentes dependencias de la Dirección Nacional de Ingeniería, a través de un buen sistema de información.

De acuerdo a lo establecido por el Reglamento Operativo del Programa 2367/OC-PN, se previó inicialmente que el Departamento de Finanzas y el Departamento de Adminstración de la Dirección de Gestión y Servicios Administrativos, como también la Dirección de Planificación participen en la ejecución de dicho Programa; este esquema de funcionamiento en la paráctica no ha sido implementado.

# Resultados del Diagnóstico del IDAAN

En el año 2016 el BID contrató una consultoría de *“Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad Institucional del IDAAN”* [[4]](#footnote-4), la cual elaboró un diagnóstico organizacional para dicha entidad.

Como diagnóstico general se menciona que Panamá presenta riesgos en el ámbito sanitario, asociados a las serias deficiencias que presenta la gestión de los servicios de distribución de agua potable y recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales, que es causado principalemente por:

1. *multiplicidad de organismos que desarrollan funciones en el ámbito sanitario y que deben corresponder exclusivamente al IDAAN;*
2. *falta de planificación y pocas consideraciones técnicas en la evaluación y priorización de proyectos;*
3. *falta de autonomía administrativa y financiera de los servicios;*
4. *sistemas de administración que no armonizan con las técnicas gerenciales actuales y con la dinámica que exige una organización moderna;*
5. *Estructura tarifaria obsoleta, que no ha sido ajustada desde el año 1982;*
6. *ineficiencia de los servicios, especialmente en las áreas de operaciones, y administrativas;*
7. *Pobre aprovechamiento y conservación de los recursos materiales disponibles;*
8. *Bajo rendimiento de un gran número de funcionarios;*
9. *Dualidad de funciones;*
10. *Falta de capacitación;*
11. *Inercia Institucional para hacer frente a las demandas cada vez mayores de la comunidad nacional; y*
12. *Falta de interés de los profesionales para trabajar en este campo.*

La consultoría en su informe menciona algunas acciones a corto plazo, teniendo en cuenta la multiplicidad y envergadura de deficiencias, propuso priorizar acciones a modo de abordar los temas más prioritarios, tales como:

1. Abordar prioritariamente las áreas de Operaciones y de Planificación;
2. Desarrollar mapa de procesos;
3. Rediseñar estructura organizacional;
4. Establecer dotación requerida utilizando benchmark.

En la siguiente tabla se exponen los resultados del Análisis FODA que ha sido elaborado por la Consultoría señalada, en la tabla se describen las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del IDAAN que han sido identificados en su momento.

**Resultados del Análisis FODA del IDAAN – Año 2016[[5]](#footnote-5)**

|  |  |
| --- | --- |
| **#** | **Fortalezas** |
|  | Buenas relaciones sindicales | * Se aprecia un bajo nivel de conflicto entre la Institución y organizaciones sindicales
 |
|  | Disposición al cambio  | * Existe una favorable disposición al cambio de parte de los niveles intermedios de la organización, basado en la experiencia observada en la implementación de SAP TUIRA-ERP
 |
|  | Implementación SAP TUIRA-ERP | * En Enero de 2017 entrará en operación la primera fase de SAP TUIRA-ERP, lo que permitiría disponer de información de gestión integrada en ambitos administrativos, fiancieros, de control de inventario y algunos aspectos del mantenimiento
 |
| **#** | **Debilidades**  |
|  | Visión de corto plazo | * Es una institución muy enfocada en el día a día, donde administrar la contingencia es lo habitual, con poca capacidad de anticiparse y hacer cambios que erradiquen problemas desde la raíz.
 |
|  | Falta de planificación | * A pesar de que existe un plan, éste no ha sido divulgado, ni se ha obtenido el compromiso de todos los directores para llevarlo a cabo.
* El que no exista una estrategia compartida y formalizada, con una visión consensuada, objetivos claros y prioridades, generan una falta de uniformidad en los criterios de decisión.
 |
|  | Sistemas de comunicación interna deficitarios | * No se difunde adecuadamente los proyectos e iniciativas donde deben involucrarse las personas.
* Se deben mejorar los canales formales de comunicación.
* Falta de comunicación, tanto a nivel descendente como inter áreas.
 |
|  | Problemas de organización  | * No existe una cultura y definición de procesos orientados al servicio, tanto a clientes externos como internos.
* No se cuenta con una estructura sólida para sustentar ciertos procesos en función del crecimiento actual y sus proyecciones. En especial en el área de optimización de la red.
* Existe una estructura dual, producto de la inoperancia de la estructura formal.
* Faltan procedimientos operativos documentados y estandarizados.
* Excesiva centralización dificulta una toma de decisiones que permita resolver con rapidez requerimientos de los clientes en regiones.
* Span de control excesivo en caso de la dirección ejecutiva, de la cual dependen gerentes regionales, directores y unidades de staff.
* Estructura organizacional pesada que contribuye a la inercia.
* Falta de apoyo a la gestión de regiones (directrices, recursos y control)
* Por la relevancia de los procesos de los cuales Planificación es responsable, debe tener un rol de línea en lugar de asesor.
 |
|  | Escasas habilidades de liderazgo y gestión | * Equipo gerencial con pocas habilidades de gestión, orientación a resultados, visión integral del negocio y dirección de personas, lo que impacta en el desempeño de la Institución.
 |
|  | Cultura organizacional  | * Falta de compromiso y motivación, potenciada por insuficientes prácticas de comunicación, retroalimentación, involucramiento e inexistencia de un sistema de desempeño, que considere incentivar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
* Cultura de falta de control en todos los trabajos que se ejecutan.
 |
|  | Baja Ejecución presupuestaria | * Baja calidad de gestión en cuanto a desarrollo de proyectos, ya que a pesar de disponer de fondos de inversión autorizados, la Institución solo es capaz de materializar proyectos por una fracción de dichos fondos.
 |
|  | Falta lineamientos del nivel superior | * Falta de directrices claras y definidas que orienten el quehacer de todas las áreas hacia un mismo norte.
 |
|  | Debilidades en áreas críticas | * Operaciones, a pesar de ser responsable del proceso más critico, presenta deficiencias de estructura, dotación, procedimientos y falta de información para el control.
* Falta de foco en el análisis y control de pérdidas y en el mantenimiento de la infraestructura productiva y de las redes de distribución.
* Una adecuada gestión de pérdidas podría tornar innecesario aumentar la inversión en plantas potabilizadoras o al menos desplazar dichas inversiones.
 |
|  | Falta de disciplina y sistematicidad  | * Existe demasiada entropía e informalidad (algunos procedimientos están, pero no se aplican).
 |
|  | Falta de seguimiento de proyectos | * Proyectos e iniciativas no han sido acompañadas de un seguimiento y control adecuado, lo que provoca que terminan en una baja implementación, sin contar con el conocimiento exacto respecto a la calidad y grado de ejecución.
 |
|  | Debilidad en control de gestión | * Falta de información que de cuenta de indicadores clave del servicio.
* No se dispone de datos operacionales esenciales para un control de gestión operacional.
* Si bien la introducción de SAP TUIRA-ERP facilitará la disponibilidad de información, se requiere de un modelo y cultura de trabajo orientado al control de gestión.
 |
|  | Falta de recursos para operar  | * Existe una limitación de recursos para mantenimiento de la infraestructura productiva y de las redes, ya que el presupuesto de funcionamiento se utiliza casi en su totalidad para cubrir los gastos esenciales de operación del servicio.
 |
|  | Trabajo en equipo  | * Existe en todos los niveles una orientación a trabajar para los objetivos específicos de cada área, perdiendo de vista el cumplimiento de un objetivo común y la situación de las demás áreas.
 |
|  | No se cuenta con el recurso humano necesario en calidad y cantidad | * No se realizado un ejercicio sistemático y permanente de análisis de cargas de trabajo y competencias requeridas, que permita una asignación eficiente del recurso humano.
* La falta de recursos y la rigidez de la administración pública dificulta la atracción y retención de talentos.
* El nombramiento de personal está altamente sujeto a criterios políticos, en desmedro de las competencias técnicas de los candidatos.
* El conocimiento de la infraestructura operacional, en lugar de estar almacenada en sistemas accesibles, hoy depende de personas.
* No se ha elaborado un plan para mitigar el riesgo asociado a la perdida de conocimiento crítico generado por el plan de retiro, y que que no está disponible en el mercado.
* Distribución poco balanceada de personal por niveles organizacionales.
 |
|  | Carencia de una visión sistémica a nivel directivo | * En lugar de enfocarse hacia una perspectiva integral del negocio, los esfuerzos se distraen hacia resolver situaciones puntuales de menor alcance.
 |
| **#** | **Oportunidades** |
|  | El agua es prioridad dentro del Programa de Gobierno  | * El tema del agua potable y saneamiento es reconocido como una prioridad para el actual gobierno, lo cual es mencionado en el Plan estratégico de Gobierno Nacional.
* Agua potable, como tema central debería propender a una modernización del sector.
 |
|  | Tendencia mundial para un uso racional del agua | * Las fuentes de financiamiento multilaterales estimulan que los indicadores de eficiencia y calidad se ajusten a las mejores practicas internacionales.
 |
|  | Expectativas de los clientes | * Considerando que el servicio es de altísima incidencia en el bienestar de la población, existe una presión de ellos sobre el IDAAN, lo cual constituye una motivación para mejorar el servicio.
 |
|  | IDAAN como único prestador  | * La legislación favorece al IDAAN como único prestador de los servicios sanitarios.
 |
|  | Aumento de clientes  | * El crecimiento del número de clientes incrementa la posibilidad de obtener mayores ingresos, bajo un escenario futuro en que la tarifa cubre los costos de los servicios.
 |
|  | Tamaño de la población Panameña | * Al ser una población relativamente pequeña, las acciones necesarias para satisfacer las necesidades son menos complejas.
 |
|  | Situación económica estable del país  | * El entorno económico estable propicia que exista disponibilidad de recursos que permita abordar las inversiones necesarias.
 |
| **#** | **Amenazas** |
|  | Variables Políticas  | * El carácter estatal de la Institución provoca que la toma de decisiones, se vea afectada por intereses políticos.
 |
|  | Carencia de planes de largo plazo para la industria del agua | * Se carece de un plan de largo plazo que apunten a un desarrollo sostenible del sector que trascienda los ciclos políticos de cinco años.
 |
|  | Poco liderazgo en el sector | * Se carece de directrices por parte del Estado, consensuadas y consistentes, que promuevan el mejoramiento de la gestión del sector.
 |
|  | Proyectos sobre bases sobredimensionadas | * Exceso en las tasas de consumo genera ineficiencias en el uso del presupuesto de inversiones, ya que se construye infraestructura sobredimensionada.
* Infraestructura sobredimensionada implica costos de operación y mantenimiento sobredimensionados.
 |
|  | Tarifas dependen del ejecutivo y no permiten la autosustentabilidad financiera del IDAAN  | * Falta de autonomía por incapacidad de captar ingresos necesarios para operar, lo que hace depender de transferencias de fondos estatales.
* El ajuste de las tarifas depende de la voluntad política y económica del ejecutivo.
 |
|  | Trabas que impone el marco regulatorio provocan ineficiencias  | * Los organismos estatales deben ajustarse a un marco regulatorio excesivamente burocrático
 |
|  | Percepciones erradas  | * Cambios en el modelo de gestión se asocian erradamente con privatización.
 |
|  | Falta de definiciones a nivel de Estado  | * Se requiere de una definición del Estado que regule de una forma articulada un Modelo eficiente de Gestión de la Industria del Agua.
 |
|  | Menos participación del IDAAN en la prestación del servicio  | * En el último tiempo, se han entregado responsabilidades del sector sanitario a otras instituciones, como es el caso del saneamiento de la bahía.
* Al incorporar otros actores se genera una dilución de responsabilidades y se dejan de aprovechar economías de escala y de ámbito.
 |

***Problema del Sector en su Conjunto***

Las deficiencias detectadas en el Informe, se refieren a problemas del sector sanitario en su globalidad, donde el IDAAN es sólo uno de los participantes. Por lo tanto, la solución requiere visualizar el problema desde una perspectiva integral, encausada hacia una transformación profunda, que involucre a todos los actores relevantes, con miras a progresar efectivamente en el desarrollo eficiente del sector.

Para lograr las mejoras necesarias se requiere de voluntad política, al más alto nivel gubernamental y acciones consistentes en el mediano y largo plazo, considerando la profundidad de los cambios, es decir, acordar las metas y planificar un cambio GRADUAL a largo plazo, independiente del gobierno, ergo, asociado al Estado.

Una consecuencia de lo anterior, es que la operación del IDAAN se encuentra restringida por las políticas del sector, las regulaciones a las que debe someterse y la actuación de los organismos con que se relaciona.

Aunque hoy el IDAAN es solo un actor dentro del sistema, es necesario que éste desarrolle mayores capacidades, para aportar en lo que le corresponde al mejoramiento del sector.

A la luz de lo anterior, para abordar la problemática **se requiere una perspectiva de largo plazo e iniciar prontamente las acciones concretas de corto plazo que encausen a la Institución a los logros requeridos en un horizonte más amplio.**

***Recomendaciones – Nivel Sectorial***

Se requiere promover cambios en la legislación sanitaria que permitan:

* Traspasar al IDAAN todas las funciones que le corresponden por ley, de modo que el país consiga un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y naturales, a través de una sola organización, que sea responsable integral de los procesos de producción y distribución de agua potable y recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales.
* Transformar la situación institucional y administrativa existente, otorgándole una configuración empresarial ESTATAL, basada en tarifas calculadas técnicamente, dotándola de un planeamiento gerencial moderno, un control adecuado de costos y condiciones operativas eficaces, que permitan ofrecer a la comunidad un servicio eficiente, económico, continuo y de calidad.

***Recomendaciones generales realizadas por la consultoría***

1. **Principios Rectores**

Deben incorporarse los siguientes principios rectores, tales como Autofinanciamiento lo cual debe ir acompañado de sistemas de subsidios efectivos y transparentes, para los grupos de bajos ingresos; prestación de servicios con criterios técnicos, con énfasis en evaluación económica y financiera de decisiones, evitando interferencias políticas; asegurar un nivel de autonomía, en particular de gestión, al interior de la Institución y estructurar unidades de prestación de servicios desconcentradas, con miras al máximo aprovechamiento de economías de escala, y considerando las características geográficas, administrativas y demográficas del país.

1. **Políticas de Gestión**

Se deben aplicar políticas de gestión diferentes y basadas en evaluación económica de decisiones, en particular sobre subcontratación de servicios con terceros, intercambio de conocimientos entre diferentes áreas operativas, orientación hacia el cliente, cuidadosa selección de directores y/o gerentes en base a aptitudes técnicas y capacidad de liderazgo y prescindencia de consideraciones políticas, inspiración en las mejores prácticas a nivel internacional, compromiso social, para hacer los servicios accesibles a toda la población y buen manejo de recursos humanos, con énfasis en incentivos, capacitación, carrera funcionaria, condiciones laborales y ética.

# Proyectos de Infraestructura IDAAN –Resultados del Diagnostico Rápido

Dentro de los objetivos institucionales del IDAAN se ha fijado como prioridad el fortalecimiento de las capaciades de ejecución de los Proyectos de Inversión, para tal fin ha solicitado la colaboración de UNOPS[[6]](#footnote-6) para realizar un diagnóstico integral de la capacidad institucional para la ejecución de los proyectos de infraestructura orientado a identificar los puntos críticos, productos o resultados que deben ser logrados a corto plazo, ejes de trabajo, líneas de tiempo e insumos requeridos.

El informe del diagnóstico se basó en los siguientes principios y actividades: i) identificación de hallazgos; ii) determinación de brechas con relación a las mejores prácticas generalmente aceptadas; iii) definición de necesidades; iv) identificación de cambios estratégicos recomendados; v) identificación de acciones de mejora a los procedimientos actuales para hacerlos viables bajo la estructura y organización existentes; vi) priorización basada en diversos criterios tales como complejidad (técnica, política, inversión y resistencia al cambio); vii) formular plan de acción; y viii) documentación de informe.

Los resultados del análisis indican que los proyectos de infraestructura que ejecuta el IDAAN sufren en primera instancia **deficiencias en la etapa de pre-inversión**. La débil pre-inversión está asociada a la falta de una identificación adecuada de las necesidades y por consiguiente a la ausencia de un “banco de proyectos”, (pre) diseños insuficientes, en ocasiones incluso inexistentes, expectativas sobre localización y posesión de terrenos muy optimistas, escasez de datos básicos, poca coordinación inter-institucional, en particular cuando intervienen entidades municipales, y costos calculados con base en estimaciones realizadas en un tiempo muy breve. De manera que, de partida, las obras de infraestructura que el IDAAN debe ejecutar en los próximos años padecen de insuficiencias básicas, cuya corrección causará demoras y obstáculos inherentes al manejo de contratos en ejecución.

Estas **falencias en la pre-inversión y la falta de una programación a largo plazo**, así como la inexistencia de un banco de proyectos, llevan al IDAAN a tener que preparar especificaciones y pliegos de cargos de las obras a licitarse en un tiempo muy corto y sin el debido análisis, principalmente sin evaluación de los riesgos y resultados de cada uno de los proyectos.

Las obras incluidas en los programas que actualmente está implementando el IDAAN presentan características completamente diferentes respecto de los proyectos de inversión que tradicionalmente ha manejado el IDAAN. Estas diferencias se presentan tanto en el nivel de complejidad de las obras, su alcance y principalmente los montos de las inversiones. **Esto naturalmente plantea incógnitas y dudas sobre la capacidad del Instituto de gestionar, inspeccionar y llevar a buen puerto este paquete de obras.**

Aunque el Departamento de Estudios y Diseños realizó una gran tarea en lograr lanzar las licitaciones con poco personal, éste tuvo que ser reforzado para enfrentar la primera etapa de la fase de ejecución, es decir la etapa de requerimientos, estudios y diseños preliminares incluida en los contratos bajo la modalidad de “Diseño y Construcción”. Por consiguiente, se trata de un equipo recientemente conformado que requerirá de un período de consolidación.

El Departamento de Inspección de Proyectos ha mantenido su estructura preexistente lo cual hace suponer que **el personal profesional se verá desbordado por los nuevos proyectos**, lo cual no proyecta una luz favorable sobre el desarrollo de éstos.

Ambos Departamentos dependen de la Dirección de Ingeniería, pero **no existe una instancia que sea responsable de la integridad del ciclo del proyecto de manera que se asegure un seguimiento comprehensivo desde el inicio**, es decir desde su concepción, **hasta su compleción**, incluyendo el período de operación y mantenimiento cuando fuere el caso.

El **IDAAN no dispone de un sistema de administración de proyectos e información al servicio de la ejecución de los programas**. Aparte de los sistemas de control financiero y pagos (ERP) y de los anuncios de licitaciones en el sistema de compras pública PanamáCompra, no existen sistemas de administración de proyectos que emitan señales, alertas o información consolidada sobre la ejecución de los proyectos en sus metas físicas, financieras o acumulación de beneficios e indicadores.

**Tampoco se tuvo evidencia de una apropiada gestión de los riesgos de los proyectos**. Para un programa de proyectos de infraestructura con estas características (alcance, complejidad, montos, etc.) es de vital importancia contar con una metodología estricta para identificar y analizar los riesgos de forma que se puedan elaborar planes de respuesta a los riesgos más críticos y mitigarlos o evitarlos de forma sistemática y oportuna.

La **organización actual implementada para llevar a cabo la ejecución de este paquete de “mega obras” no es adecuada.** No existe una estructura de “gerenciamiento de programa” y/o “gerenciamiento de proyectos”. Las líneas de escalamiento de decisiones son difusas y requieren de varios y excesivos pasos para llegar al nivel decisorio. En general se observan problemas ligados a la gobernanza del programa y los proyectos.

Estas dificultades para gerenciar proyectos y responsabilizar de los mismos a los Gerentes

correspondientes, ha determinado:

1) Que el IDAAN no haya podido contribuir sustancialmente al componente del Plan Estratégico de Gobierno 2015 – 2019 (PEG) orientado al objetivo 100/0.

2) Que frente a una sobre demanda de inversión como se le plantea al IDAAN desde el Plan de Gobierno, no tenga capacidad de reacción que permita aprovechar la circunstancia favorable para la inversión.

3) Que esta realidad determina que los proyectos del IDAAN que tienen que recorrer otras instituciones tales como el MOP, la Contraloría, Medio Ambiente o MEF sean considerados proyectos con reservas que dan mérito a consultas, revisiones, marchas y contramarchas procesales, que en definitiva retardan el ciclo del proyecto.

Aunque las misiones de diagnóstico no tuvieron la duración necesaria para realizar un análisis profundo, el equipo de UNOPS pudo evaluar **que la organización del IDAAN ni está adaptada ni tiene experiencia en la ejecución de un programa de esta envergadura**. Algo importante a resaltar es que no se puede asegurar resultados sin que el órgano ejecutor cuente con una organización apta para la ejecución. De dicha observación, de la autoevaluación de capacidad intrínseca del IDAAN, surgió la decisión por parte de IDAAN y UCIP de contratar una o varias empresas que desempeñen las funciones de “*Project Managers*”, o Administradoras de los proyectos.

Sin embargo, es de suma importancia **que estas empresas tengan un interlocutor o contraparte válido al nivel más alto posible,** para que su intervención sea eficaz y eficiente en tiempo y forma. Además que estos contratos de “Project management” **deben ser también gestionados y controlados**, y debe asegurarse tener los controles cruzados necesarios para asegurar que exista en todo momento una correcta relación entre todas las partes involucradas, principalmente: IDAAN, Contratista y Empresa de Project Management, en la que siempre priven los mejores intereses de la institución.

# Objetivo, Alcance y Metodología Utilizada

El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir en lo interno con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión administrativa, el sistema de control y la auditoría externa. Para la evaluación se focalizó el análisis en el Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales - IDAAN, que formará parte del Esquema de Ejecución y será el responsable de ejecutar los diferentes Componentes del Programa PN-L1148. El enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales, y de sistemas de información se agrupan en las siguientes áreas:

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

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

**Escala de Resultados de la Evaluación**

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

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

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

**Categoría de Riesgo – Requerimientos**

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

A partir de las deficiencias identificadas, se determinaron las oportunidades de mejoras que fueron consideradas en la propuesta del Plan de Fortalecimiento Institucional del IDAAN para la ejecución del Programa PN-L1148, el cual se presenta en el apartado 4.4 de este Informe.

# Resultados del Diagnóstico para la ejecución del Programa PN-L1148

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

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%), el SECI calificó la capacidad institucional general de la Unidad de Proyectos del IDAAN con 51.85%, indicando *un Incipiente Desarrollo (ID) de su Capacidad Institucional y un nivel de Riesgo Sustancial (RS)* para la ejecución del Programa PN-L1148, conforme se indica a continuación:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Consolidación Resultados Capacidades** | **Cuantificación** | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** |
| **Calificación** | **IR %** | **Peso** |
| CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION | 58.26% | 25.00% | 14.56% | ID | RS |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | 56.06% | 45.00% | 25.23% | ID | RS |
| CAPACIDAD DE CONTROL | 40.19% | 30.00% | 12.06% | ND | RA |
| **Total** | 51.85% |   |  | **ID** | **RS** |

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 58,26% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Incipiente Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Sustancial*. Por otra parte, al evaluar la Capacidad de Ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 56,06%, lo que indica un *Incipiente Desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial*. Igualmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 40,19%, lo cual demuestra que *No Existe Desarrollo, asociado a un nivel de Riesgo Alto.*

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

1.
2.
3.
4.
5. 1.
6.
7.
8.
9.

# Capacidad de Planificación y Organización

Esta capacidad mide la habilidad de la Institución para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Incluye los siguientes Sub-Sistemas: de Programación de Componentes y Actividades y de Organización Administrativa.

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 58,26%, lo que la sitúa en un nivel de *Incipiente Desarrollo* de esta capacidad*,* asociado a un *Nivel de Riesgo Sustancial.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** |
| **Calificación** | **Ponderación** |
| CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN | SPA | 57,89% | 50% | 28,95% | ID | RS |
| SOA | 58,62% | 50% | 29,31% | ID | RS |
| **Total** |  |  | **58,26%** | ID | RS |

# Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA)

El SPA ha arrojado una calificación de 57,89% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Las principales fortalezas que se identifican para este Sub-Sistema son:

1. Se dispone de herramientas informáticas y software adecuados para la gestión de proyectos (Project) y personal con conocimiento del manejo de las mismas.
2. El IDAAN se encuentra en una fase de actualización tecnológica mediante la implementación módulos del Sistema informático denominado SAP – TUIRA ERP, para la administración de las operaciones, mantenimiento y gestión gerencial.

Las debilidades identificadas en el SPA fueron:

1. No existen procedimientos de programación definidos, así como su esquema de aprobación y modificación;
2. Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación no están formalmente definidas para la ejecución del Programa en un Manual de Operaciones de la Unidad o instrumento similar;
3. No se han definido procedimientos formales de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas; si bien se cuenta con instrumentos y herramientas para realizar el seguimiento, las mismas no se encuentran estructuradas de acuerdo a la Matriz de Resultados y no define responsables a nivel de tareas; y
4. Las acciones de mitigación de riesgos no se incluyen en los instrumentos de gestión, lo que dificulta realizar el seguimiento de las mismas y formalizar acciones para administrar los riesgos.

# Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

El SOA ha arrojado una calificación de 58,62% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

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

1. Existe una favorable disposición al cambio de parte de los niveles intermedios de la organización basado en la experiencia observada en la implementación del SAP TUIRA-ERP.

Las debilidades identificadas en el SOA fueron:

1. El organigrama actual de la UP no se encuentra actualizado y aprobado;
2. No disponen de un Manual de Operaciones que defina la organización, funciones que establezcan claramente las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo para la UP;
3. En el esquema de ejecución inicial del Programa 2367/OC-PN se previó que las Direcciones Misionales del IDAAN fueran también responsables de la ejecución del Programa, que en la práctica no se ha materializado y no ha sido actulizado en Reglamento; y
4. A lo interno del IDAAN, los equipos gerenciales cuentan con limitadas habilidades, orientación a resultados, visión integral de negocio y dirección de personas lo que impacta en el desempeño general de la institución.

# Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera. La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 56,06%, lo que la sitúa en un nivel de *Incipiente Desarrollo asociado a un Riesgo Sustancial.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** |
| **Calificación** | **Ponderación** |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | SAP | 58,33% | 30% | 17,50% | ID | RS |
| SABS | 70,00% | 30% | 21,00% | MD | RM |
| SAF | 43,90% | 40% | 17,56% | ID | RS |
| **Total** |  |  | **56,06%** | **ID** | **RS** |

# Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 58,33% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*.

En este sub-sistema se identificó la siguiente fortaleza:

1. El IDAAN se encuentra en el proceso de implementar el Sistema SAP TUIRA-ERP con módulos para la gestión de los recursos humanos en un portal de autoconsulta con funciones web, mediante el cual se podrá realizar la Gestión Organizacional, el proceso de selección de personal, evaluaciones de desempeño, ejecutar planes de capacitación y realizar las tramitaciones necesarias; y
2. La entidad cuenta con experiencia en la ejecución de programas con financiamiento del BID.

Las debilidades identificadas en este Subsistema fueron:

1. El estilo gerencial de la organización es de tipo centralizado lo que dificulta la toma de decisiones en los niveles operativos y regionales;
2. Si bien la Unidad cuenta con un Gerente de Proyecto que se apoya en Administradores de Proyectos, según las funciones previsas para los AP, éstos tienen un rol más bien técnico y no de gestión y dirección de proyectos que permita un gerenciamiento integral para la ejecución del Programa;
3. La Cultura organizacional está orientada a trabajar para los objetivos específicos de cada área sin la perspectiva de los objetivos de la organización;
4. Carencia de procedimientos para la contratación de personal que contemple el uso de las políticas del BID.
5. El nombramiento del personal está altamente sujeto a criterios políticos en desmedro de la competencia técnica;
6. No existe estabilidad del personal;
7. Bajo rendimiento de un gran número de funcionarios;
8. Falta de capacitación adecuada a las necesidades del personal;
9. La entidad no dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados para la administración del personal que establezca claramente la segregación de funciones y definición de responsabilidades;
10. No se cuenta con un procedimiento o plan formalizado para gestionar las vacaciones o para remplazo del personal por ausencias temporales;
11. El promedio de edad del personal es de 54 años;

# Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

 El SABS ha arrojado una calificación de 70.00% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio.*

En este Sub-Sistema se identificaron las siguientes fortalezas al interior del IDAAN:

1. La entidad cuenta con experiencia en la ejecución de programas financiados con recurso del BID;
2. El IDAAN se encuentra en el proceso de implementar el Sistema SAP TUIRA-ERP que contempla módulos para la gestión financiera que incluye Compras, Proveedores, Activos Fijos, Costos, Inventario y otros; y

Las debilidades identificadas para este Sub-Sistema fueron:

1. La segregación de funciones para la gestión de adquisiciones no se encuentra formalmente establecida;
2. No se han establecido formalmente los procedimientos de adquisiciones que contemple el ciclo total de las transacciones desde el registro de la obligación hasta el pago correspondiente;
3. No se disponde de procedimientos formalizados que establecen la responsabilidad por el manejo de los bienes asignados y su uso exclusivo para los fines previstos;
4. No se ha verificado la implementación de planes de mantenimiento de obras y bienes adquiridos por el Programa; y

# Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 43,90% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial.*

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas:

1. Experiencia en la ejecución de programas financiados con recurso del BID;
2. El IDAAN se encuentra en el proceso de implementar el Sistema SAP TUIRA-ERP que contempla módulos para la gestión financiera que incluye Tesorería, Proveedores, Cuentas por Cobrar, Viáticos, Activos Fijos, Costos, Presupuesto, Nómina, Compras e Inventario;

Las debilidades identificadas para este Sub-Sistema han sido:

1. Si bien el Reglamento Operativo define que las Direcciones misionales sean las instancias responsables para la gestión administrativa financiera de los proyectos que administra la Unidad de Proyecto, esto en la práctica no se ha implementado. En la UP no se ha definido claramente un área para la administración financiera en forma integral de los proyectos y la Unidad no cuenta formalmente con delegación para la gestión financiera de los proyectos, aunque en la práctica eso se cumpla;
2. Para la implementación del Sistema SAP TUIRA-ERP no se ha configurado ni desarrollado íntegramente el módulo de proyectos que permita agilizar la gestión financiera de los proyectos. Además, se requiere de capacitar a los RRHH para que la implementación del Sistema no genere demoras en la ejecución de los proyectos.
3. Carencia de un manual contable que reuna los requisitos exigidos por el Banco;
4. No disponen de un Manual de Procedimientos autorizado para la Administración Financiera;
5. No se han establecido formalmente procedimientos de programación financiera y si bien eso existe a nivel de la formulación del presupuesto público, el Programa requiere de una programación multianual por fuente de financiamiento a partir de la programación de los instrumentos de Planifiacación MdR/PEP/POA.
6. El SAP TUIRA-ERP actualmente no permite la gestión integrada de proyectos, por ende la información de programación no está vinculada a los módulos de tesorería y contabilidad de los proyectos;
7. No se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado para la ejecución del proyecto;
8. El sistema de tesorería no permite hacer seguimiento a los recursos por fuente de financiación;
9. Carencia de un plan de contingencia para el procesamiento de la información financiera y contable, que permita el respaldo periódico para asegurar la recuperación de dicha informació
10. El Reglamento Operativo no establece el procedimiento para la apertura de cuentas bancarias del Programa, así como un módulo para su administración en el Sistema Integrado de información.
11. No se cuenta con procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco en los casos de co-ejecución;
12. No se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras que permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones realizadas.

# Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control del FPS presenta una calificación del 40,19%, lo que la sitúa en un nivel que *No Existe Desarrollo con un Riesgo Alto*.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** |
| **Calificación** | **Ponderación** |
| CAPACIDAD DE CONTROL | SCI | 28,57% | 80,00% | 22,86% | ND | RA |
| SCE | 86,67% | 20,00% | 17,33% | SD | RB |
| **Total** |  |   | **40,19%** | **ND** | **RA** |

# Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 28,57% equivalente a un nivel que *No Existe Desarrollo* con un *Riesgo Alto*.

Las debilidades identificadas para este Sub-Sistema son:

1. La revisión de los Proyectos de la UP no se incluyen en el plan de trabajo de la Auditoría Interna del IDAAN;
2. Falta de socialización del Código de Ética entre los funcionarios de la entidad;
3. Las responsabilidades para resolver situaciones de incumplimiento del Código de Ética, fraude y otros incumplimientos no se encuentran formalmente definidas;
4. Carencia de mecanismos de autoevaluaciones periódicas por parte del personal;
5. No se implementan metodologías para la gestión del riesgo;
6. En la práctica no se aplican las actividades de control y los informes emitidos no son confiables ni oportunos;
7. Si bien el IDAAN dispone del sistema informático SAP TUIRA-ERP que cuenta con módulos para la gestión de proyectos, finanzas, RRHH y administración, actualmente está en fase de prueba e implementación y su uso es limitado;
8. No se han definidos funciones y procedimientos para el monitoreo y seguimiento de las actividades de control interno; y
9. Falta de mecanismos para la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al sistema de control interno.

# Sistema de Control Externo (SCE)

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 86,67% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo* con *Riesgo Bajo*.

La fortaleza de este Sub-Sistema es la siguiente:

1. La experiencia que cuenta la Unidad en la ejecución de Programas y Proyectos financiados por el BID y que han sido sometidos a Auditorías Externas.

La debilidades identificadas para este Sub-Sistema son:

1. Carencia de procedimientos formalmente establecidos para la administración de servicios de auditoría externa para el Programa; y
2. No se cuenta con evidencia del seguimiento documentado a las recomendaciones de la Auditoría Externa, aunque en la práctica dicho seguimiento se realice.

# Recomendaciones principales a partir del diagnóstico

1. Reorganizar la estructura de la UP del IDAAN, dotándola de “autonomía” para la gestión integral de todos los procesos que afecta la ejecución de proyectos de su cartera.
2. Estimar la cantidad de Recursos Humanos requeridos para la gestión de la actual cartera de proyectos de la Unidad, estableciendo perfiles adecuados y las necesidades en materia de equipamiento, oficinas y logística para generar las condiciones de trabajo adecuadas.
3. Dotar a la UP de los recursos humanos que se requieren para el volumen de trabajo que realiza, cumpliendo con los perfiles establecidos para aseguar la calidad técnica, con una redacción correcta de los términos de referencia con base al modelo de gestión que se adopte.
4. Elaborar, aprobar e implementar un Manual de Operaciones para la Unidad de Proyectos, que definan y formalicen claramente todos los procesos para la ejecución de los proyectos conforme a su estructura organizacional y competencias, que incluyan desde la programación, gestión técnica (elaboración de Insumos Técnicos: EETT/TDRs, elaboración y/o aprobación de diseños, definición de condiciones precontractuales, administración de contratos), gestión de las adqusiciones, gestión administrativa - financiera - contable, monitoreo, evaluación, auditoría y archivo y defina la estructura organizacional y de cargos.
5. La implementación de un sistema de gestión de proyectos, que permita planificar, gestionar y reportar los avances y la ejecución de los proyectos en forma ágil y oportuna, cumpliendo con los requisitos de los Organismos Financiadores.
6. Capacitar al personal en Buenas Prácticas Internacinales de Gestión de Proyectos y en sus áreas técnicas respectivas para mejorar el desempeño de los proyectos a cargo de la UP.
7. Implementar un sistema de evaluación del desempeño para la gestión de los talentos humanos de la Unidad.

Considerando que estas recomendaciones plantean la ejecución de actividades muy especializadas que requiere conocimiento experto y alta experiencia para guiar a la Gerencia y viabilizar su implementación en un contexto de alto nivel de exigencia por lograr resultados de gestión y ejecución de los proyectos, resulta imprescindible proveer asistencia técnica especializada al equipo de la Unidad de Proyecto para su implementación

# Plan de Fortalecimiento Institucional para la ejecución del PN-L1148

| **Sistema** | **No.** | **Acción de Fortalecimiento** | **Presupuesto Requerido** |  **Responsables**  |  **Indicador de Cumplimiento**  |  **Fecha límite de Implementación**  |  **Fecha Monitoreo (DD.MM.AA)**  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  **OE** |  **BID**  |
| **Sistema de Programación de actividades** | **1** | Incluir en el ROP los procedimientos y las funciones relacionadas a la elaboración de instrumentos de gestión utilizados por el BID (Matriz de Resultados, PEP, POA, PA, PF, PD) y de gestión de riesgos (GRP), que deberán definir los responsables a nivel de tareas | *No aplica* | Gerente de Proyecto | ROP y procedimientos aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **2** | Incluir en el ROP los procedimientos de monitoreo y seguimiento que contemplen la utilización de los instrumentos de gestión: Matriz de Resultados y PEP/POA y de la gestión de riesgos (GRP). | *No aplica* |
| **Sistema de Organización Administrativa** | **3** | Elaboración de un Manual de Operaciones para la UP que rija para la ejecución de los proyectos y defina la delegación de funciones, niveles de competencia y responsabilidades para cada una de las áreas correspondientes | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | Manual de Operaciones de la UP aprobado  | Etapa previa al cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **4** | Elaborar e incluir en el ROP los flujos de los procesos principales que intervendrán en la ejecución del Programa y desarrollar los procedimientos correspondientes que aplicarán a lo interno de la UP y su relación con las Direcciones misionales, según el Esquema de Ejecución previsto para el Programa PN-L1148. | *No aplica* | Gerente de Proyecto | Reglamento Operativo del Programa aprobado | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **5** | Reorganizar los recursos humanos de la entidad, realizando la estimación de necesidades para dotar de los RRHH y logísticos necesarios, con base a ello actualizar el Manual de Organización y Funciones del IDAAN y demás instrumentos de gestión institucional | *(a definir)* | Oficina Institucional de Recursos Humanos | Manual de Organización y Funciones | Etapa previa al cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **6** | Dotar a la UP de un sistema para la gestión de los proyectos, que permita la obtención de información sobre el avance físico-financiero de los proyectos en forma ágil y oportuna | *(a definir)* | Dirección de Tecnología de la Información y Comunicaciones | Acta de recepción final de servicios |
| **7** | Formalizar el organigrama de la Unidad de Proyectos | *No aplica* | Gerente de Proyecto | Organigrama de la UP aprobado |
| **Sistema de Administración de Personal**  | **8** | Incorporar en el MOP y en el ROP la definición de los puestos específicos de las Direcciones misionales que estarán afectados al Programa, con sus respectivas funciones, nivel de dedicación y mecanismos de supervisión de cumplimiento. | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | MOP y ROP aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **9** | Elaborar los procedimientos aplicables para la contratación de consultores del Programa PN-L1148, considerando las políticas de adquisiciones del BID, e incorporar al ROP. | *No aplica* | Gerente de Proyecto | ROP y procedimientos aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **10** | Elaborar e implementar un Plan de Capacitaciones para el personal que participa en la ejecución del Programa, que contemple a todas las áreas que se requieran. | *(a definir)* | Oficina Institucional de RRHH | Certificados o Listas de Participación  | Etapa previa al cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **Sistema de Administración de Bienes y Servicios** | **11** | Desarrollar procedimientos de adquisiciones que contemplen el uso de las políticas del BID, los responsables e instancias de aprobación, que permita identificar el ciclo total de la transacción (registro, obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos) e incorporar al ROP. | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | ROP y procedimientos aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **12** | Elaborar e incluir en el ROP procedimientos para el manejo de los bienes e inventarios, que incluya la implementación de planes de mantenimiento general para los mismos, con la asignación de responsables y plazos. | *No aplica* | Gerente de Proyecto | ROP y procedimientos aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **13** | Prever en el Esquema de ejecución y el presupuesto del Programa la contratación de un Especialista de Adquisiciones con experiencia en políticas del BID | *288.000* | Gerente de Proyecto | ROP y el presupuesto del Programa aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **Sistema de Administración Financiera** | **14** | Desarrollar e incluir en el ROP del Programa PN-L1149 los procedimientos para la administración financiera, según el Esquema de Ejecución previsto y que contemple la aplicación de políticas del BID, que incluyan entre otros: presupuesto, finanzas, contabilidad, rendición de cuentas y la Guía para Desembolsos del BID, con responsables designados y plazos establecidos. | *No aplica* | Gerente de Proyecto | ROP aprobado | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **15** | Desarrollar el manual contable específico para el Programa | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | Manual Contable para el Programa PN-L1148 desarrollado | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **16** | Implementar un plan de contingencia para la protección de la información financiera  | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | Plan de contingencia aprobado | Etapa previa al cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **17** | Implementar un sistema de archivo  | *No aplica* | Gerente de Proyecto | Sistema de archivo implementado |
| **18** | Prever en el Esquema de ejecución y el presupuesto del Programa la contratación de un Especialista de Adquisiciones con experiencia en políticas del BID | *288.000* | Gerente de Proyecto | ROP y el presupuesto del Programa aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **Sistema de Control Interno** | **19** | Elaborar e implementar procedimientos para: i) autoevaluación del desempeño del personal; ii) autoevaluación del funcionamiento de controles en áreas de responsabilidad; y iii) recepción, evaluación e implementación de iniciativas para la mejora del Control Interno; iv) gestión de riesgos; v) socialización del Código de Ética e implementar mecanismos para tratar casos incumplimiento del mismo, e incorporarlos al ROP | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | ROP y procedimientos aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |
| **Sistema de Control Externo** | **20** | Elaborar el procedimiento para la administración de los contratos de la Auditoría Externa, con las actividades, plazos y responsables y además contemple el seguimiento a las observaciones contenidas en los informes, e incoroporarlo al ROP. | *(a definir)* | Gerente de Proyecto | ROP y procedimientos aprobados | Etapa de cumplimiento de Condiciones Previas al Primer Desembolso del Préstamo | A la presentación del Informe Inicial del Programa |

# Propuesta del Esquema de Ejecución del Programa PN-L1148

El prestatario será la República de Panamá y el Organismo Ejecutor será el IDAAN. El IDAAN ejecutará el Programa a través de su estructura y contará con un Equipo de Coordinación del Programa (ECP) que será responsable del gerenciamiento, coordinación, articulación, de la planificación y el monitoreo del Programa.

El ECP deberá coordinar con las Direcciones del IDAAN la gestión técnica y fiduciaria (presupuestaria, de adquisiciones y financiera-contable) para la ejecución del Programa. El ECP estará compuesto por los siguientes especialistas: i) un Gerente del Programa, ii) un Especialista Técnico, iii) un Especialista en Planificación y Monitoreo, iv) un Especialista de Adquisiciones, iv) un Especialista Administrativo - Financiero, y v) un Especialista Ambiental y Social. El ECP dependerá directamente de la Dirección Ejecutiva del IDAAN, se vinculará y coordinará directamente sus actividades con el Comité Ejecutivo del Programa PN-L1148 (CEP PN-L1148).

**Esquema de Ejecución del Programa PN-L1148**



El Comité Ejecutivo del Programa PN-L1148 dependerá directamente de la Junta Directiva del IDAAN, se constituirá en la instancia de dirección estratégica del Programa PN-L1148 y será la responsable de velar y monitorear que se cumplan los objetivos del contrato de Asistencia Técnica y de su supervisión así como de las inversiones del componente 2. Estará integrado por: i) un miembro de la Junta Directiva, ii) el titular de la Dirección Ejecutiva, iii) el representante de las Gerencias Regionales del AMP o como se denomine, iv) el coordinador o jefe del equipo asesor del contratista que tendrá voz sin voto v) el supervisor técnico del contrato por parte del IDAAN, vi) el representante dedicado de la Secretaría de Metas. El Reglamento Operativo del Programa establecerá la integración, competencias y el protocolo de funcionamiento del CEP.

El IDAAN designará como contraparte del Programa al Director o Sub-Director vigente de las áreas Comercial, Operaciones, Ingeniería, Administración y Finanzas, Planificación y Recursos Humanos, y otros según se requiera, y cuando sea necesario, se podrán financiar la contratación de Especialistas de Apoyo con base a perfiles previamente definidos y acordados con el Banco para cada una de las Direcciones, quienes serán designados para trabajar a dedicación exclusiva para el Programa.

El Programa contará con un Reglamento Operativo que describirá el Esquema de Ejecución establecidos, definirá los roles y responsabilidades del Equipo Coordinador del Programa, así como de las diferentes direcciones misionales del IDAAN que participarán en carácter de contraparte para la ejecución del mismo.

**Comité Ejecutivo del Programa PN-L1148**

Este Comité se constituirá en la instancia de dirección estratégica del Programa y contará con las siguientes funciones y responsabilidades principales:

1. Velar y monitorear que se cumpla el objetivo general y los objetivos corporativos del contrato que se especifican en la SP y TdR y de las inversiones del Componente 2.
2. Supervisar el cumplimiento de las metas previstas para el Programa.
3. Establecer lineamientos para la definición de la estrategia de intevención del Programa.
4. Presentar informes periódicos a la Junta Directiva sobre el avance del programa y el cumplimiento de los objetivos del contrato.
5. Recibir informes de los asesores sobre cualquier situación, evento o problema que afecte o pudiera afectar la ejecución o cumplimiento de los planes, programas y estudios elaborados por el contratista, y recomendar las posibles soluciones, a fin de que los funcionarios de línea que integran el Comité puedan adoptar las medidas necesarias para resolver dicha situación o problema.
6. Atender cualquier diferencia surgida entre los asesores suministrados por el contratista y los funcionarios de línea a los cuales fueron asignados, y proponer las posibles alternativas a fin de que los funcionarios de línea que integran el Comité impartan las ordenes respectivas para resolver dicha diferencia.
7. Revisar y aprobar el plan de uso de la suma provisional destinada a actividades varias de alto impacto presentado por el Contratista y negociar con el Contratista para acordar el alcance del plan, los detalles de las actividades, el trabajo y los costos relacionados, según sea el caso.

El Comité Ejecutivo sesionará de conformidad con las reglas que establezca el reglamento de funcionamiento que el mismo apruebe.

# ANEXO I. Formularios del SECI

1.
2.
3.

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

| **Sistema de Programación de Actividades** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| **Estructura y organización** |
| 1 | Cuenta la entidad con un área (departamento) encargada de elaborar, coodinar y monitorear la adecuada planeación de la entidad y su programación de Actividades? | 1 |  |  | Mensualmente se reportan informes mensuales de ejeucción a nivel de proyecto, física y financiera |
| 2 | Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas? | 1 |   |   |   |
| 3 | Existen procesos de programación definidos, que incluyan: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación? |   | 1 |   | El IDAAN se encuentra en proceso de elaboración de una Metodología de Priorización de Inversiones |
| 4 | Estas funciones, responsabilidades y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad? |   | 1 |   |   |
| 5 | Se han diseñado y se están aplicando, procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: cumplimiento de indicadores, existencia de eventuales desvíos de las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?  |   | 1 |   |   |
| 6 | Se ha preparado una planeación de la ejecución plurianual del proyecto (PEP) y un Programa Operativo Anual (POA) o documento equivalente, consistente con la planificación general? | 1 |   |   |   |
| 7 | El POA incorpora las operaciones de presupuesto, responsable, actividades, tiempo y resultado esperado del proyecto? |   | 1 |   | Además, no se estructura por productos de acuerdo a la Matriz de Resultados |
| 8 | Existe una definición clara que permita identificar la planificación y la programación de actividades de la Entidad? |   | 1 |  |   |
| **El Documento de Planificación (PEP / POA) establece para el Proyecto:** |
| 9 | Los objetivos generales y específicos, y los indicadores / resultados? | 1 |   |   |   |
| 10 | Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos e indicadores / resultados previstos? | 1 |   |   |   |
| 11 | Un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos? | 1 |   |   |   |
| 12 | El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea? | 1 |   |   |   |
| 13 | Los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas? |   | 1 |   |   |
| 14 | Los medios de verificación que permitan medir el logro de indicadores / resultados previstos? | 1 |   |   |   |
| 15 | Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ? |   | 1 |   |   |
| **Ejecución:** |
| 16 | Se están emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas al interior de la entidad y/o con el Banco? | 1 |   |   |   |
| 17 | Cuando los informes identifican incumplimientos o riesgos, se formalizan acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución? |   | 1 |   |   |
| 18 | Se implementan las acciones mencionadas anteriormente? |   |   | 1 |   |
| 19 | Cuando se realizan cambios a los POA se cuenta con el nivel de aprobación correspondiente? | 1 |   |   |   |
| 20 | Los cambios a los POA fueron comunicados al Banco? | 1 |   |   |   |
|  | **TOTALES** | **11** | **8** | **1** |  |

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

| **Sistema de Organización Administrativa** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| **Organigrama:** |
| 1 | Cuenta la entidad con un organigrama actualizado y aprobado? |   | 1 |   | Se cuenta con un organigrama estrucral y otro funcional del IDAAN. No obstante, la UP no tiene actualizado su Organigrama |
| 2 | El organigrama refleja :a) La relación funcional entre las áreas (Dirección General, Finanzas, Personal, compras, etc.) ?b) Los niveles de autoridad y supervisión?c) Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)?d) Las líneas de comunicación? | 1 |   |   |   |
| 3 | En caso de que se haya conformado una Unidad Coordinadora / Ejecutora para el desarrollo del Proyecto, se puede determinar su ubicación en el organigrama de la entidad? | 1 |   |   | En el organigrama funcional, no así en el estructural |
| 4 | De no existir una Unidad Coordinadora, permite el organigrama identificar las áreas, departamentos, dependecias, que intervendrán en la ejecución del Proyecto? |   |   | 1 |   |
| **Manual de Organización:** |
| 5 | Existen manuales de procedimientos y funciones para la entidad?  | 1 |   |   |   |
| 6 | Los manuales se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad? |   | 1 |   |   |
| 7 | Se ha establecido el nivel de autoridad responsable de aprobar los manuales?  |   | 1 |   |   |
| 8 | Existen y se aplican los procedimientos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales? |   | 1 |   |   |
| 9 | Los manuales definen las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo? |   | 1 |   |   |
| 10 | Los Manuales definen los niveles de autoridad? | 1 |   |   |   |
| 11 | Establecen los manuales la segregación de funciones (preparación, revisión, autorización, registro de transacciones, custodia de bienes y valores)? | 1 |   |   |   |
| 12 | Los Manuales y sus modificaciones se dan a conocera todo el personal vinculado? |   | 1 |   |   |
| 13 | De ser así, se cuenta con documentación que soporte que cada empleado expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades? |   |   | 1 |   |
| 14 | Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para :a) Desarrollar y documentar de manera adecuada el Proyecto (presupuestos, contratación, tesorería, contabilidad).b) Presentar los reportes e información requerida por el Banco (solicitudes de desembolso, presentación de estados financieros). |   | 1 |   |   |
| 15 | El Manual Operativo del Proyecto, fue diseñado de acuerdo con el POA y los lineamientos de ejecución del Programa? | 1 |   |   |   |
| 16 | Las sugerencias y/o recomendaciones surgidas en la preparación del proyecto fueron incluidas en el Manual y asignadas respectivamente? | 1 |   |   |   |
| 17 | Los cargos previstos para la ejecución del Programa están en funcionamiento? |   |   | 1 |   |
| **Perfiles de los cargos:** |
| 18 | Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas para la entidad y para la ejecución del Proyecto, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia) |   | 1 |  |   |
| 19 | Los niveles de remuneración de los consultores que ejecutarán el Proyecto, guardan concordancia frente al valor de mercado ó de los cargos equivalentes que forman parte del personal de planta de la entidad?  | 1 |  |   |   |
| 20 | La delegación de funciones se realizó con base en los perfiles definidos |   | 1 |   |   |
| **Ejecución:** |
| 21 | Cuenta el Organismo Ejecutor con autonomía administrativa, financiera, organizacional y jurídica? | 1 |   |   |   |
| 22 | En caso de que el proyecto contemple la participación de organismos coejecutores o subejecutores, se han definido claramente:a) Las responsablidades y funciones del organismo ejecutorb) Las responsabilidades y funciones del coejecutor / subejecutorc) Los niveles de comunicación entre éstos.d) El sistema de rendición de cuentas tanto técnico como financiero. | 1 |   |   |   |
| **Reglamento Operativo (RO), Reglamento de Crédito (RC):** |
| 23 | Se ha preparado un RO/RC, que cuente con la aprobación previa del Banco? | 1 |   |   |   |
| 24 | El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello? |   | 1 |   |   |
| 25 | Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo? |   | 1 |   |   |
| 26 | Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación? |   |   | 1 |   |
| 27 | El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto? |   | 1 |   |   |
| **En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:**  |
| 28 | Propósito y definiciones ? | 1 |   |   |   |
| 29 | Objetivos y Descripción del Programa ? | 1 |   |   |   |
| 30 | Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores / sub-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)? | 1 |   |   |   |
| 31 | Asignación de recursos del Programa? | 1 |   |   |   |
| 32 | Mecanismos de desembolsos y rendición de cuentas? | 1 |   |   |   |
| 33 | Seguimiento (informes) ? | 1 |   |   |   |
| **En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:**  |
| 34 | Propósito y definiciones ? |   |   | 1 |  |
| 35 | Objetivos y Descripción del Programa ? |   |   | 1 |  |
| 36 | Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS (Instituciones Financieras Intermediarias)? |   |   | 1 |  |
| 37 | Criterios de elegibilidad de los sub-prestatarios y de los sub-préstamos? |   |   | 1 |  |
| 38 | Términos y condiciones de los sub-préstamos? |   |   | 1 |  |
| 39 | Formalización de los sub-préstamos ? |   |   | 1 |  |
| 40 | Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes) |   |   | 1 |  |
|  | **TOTALES** | **17** | **12** | **11** |  |

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

| **Sistema de Administración de Personal** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| **Estructura y organización** |
| 1 | Cuenta la entidad con un área (departamento) encargado de la administración del personal? | 1 |  |  |   |
| 2 | Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal? | 1 |  |  |   |
| 3 | La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente sobre la administración del personal? |   | 1 |  |   |
| 4 | Estas políticas y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad? |   |   | 1 |   |
| 5 | Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del Banco? |   | 1 |   |   |
| **Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como: (evidenciarlo)** |
| 6 | Búsqueda y Selección?  |   |  | 1 |   |
| 7 | Inducción y entrenamiento?  |   |   | 1 |   |
| 8 | Capacitación?  |   |  | 1 |   |
| 9 | Evaluación del desempeño?  |   |   | 1 |   |
| 10 | Clasificación de cargos y niveles de remuneración?  |   |  | 1 |   |
| 11 | Seguridad social?  |   |  | 1 |   |
| 12 | Impuestos y otras obligaciones laborales?  |   |  | 1 |   |
| **Otros Requerimientos:** |
| 13 | Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal? |   | 1 |   |   |
| 14 | Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales? |   | 1 |   |   |
| 15 | Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores? |   |   | 1 |   |
| 16 | Se han fijado los montos asegurables? |   |   | 1 |   |
| 17 | En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad? |   | 1 |   |   |
| **Ejecución del proyecto:** |
| 18 | Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica? | 1 |   |   |   |
| 19 | Se ha contratado el personal requerido para la ejecución del proyecto, que fue identificado en su preparación? | 1 |   |   |   |
| 20 | Se siguió el proceso de selección y contratación según las normas y políticas en la materia? | 1 |   |   |   |
| 21 | El personal responsible de la ejecución del proyecto cumple con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos previamente acordados en el proceso de preparación del proyecto y/o reglamento operativo? | 1 |   |   |   |
| 22 | La contratación del personal por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco? | 1 |   |   |   |
|  | **TOTALES** | **7** | **5** | **10** |   |

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

| **Sistema de Administración de Bienes y Servicios** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| 1 | Los procedimientos de adquisiciones contemplan que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique) | 1 |   |   | Contraloría levantó un procedimiento de como sería la relación con la misma. Se ha tenido la buena intensión de levantamiento de procesos. Existe un procedimiento de caja de ahorro para las adquisiciones, se levantó conjuntamente |
| 2 | La documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción?  |   | 1 |   |   |
| 3 | Los procedimientos de adquisiciones definen claramente una segregación de funciones, de tal manera que no existan responsabilidades compartidas durante las diversas fases del proceso? |   | 1 |   | En la practica si, pero no hay procedimientos establecidos |
| 4 | El procedimiento de adquisiciones permite identificar el ciclo total de la transacción (registro obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos)? |   | 1 |   |   |
| 5 | Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestales identificados y disponibles? | 1 |   |   |   |
| 6 | Existen controles para identificar cada una de las actividades dentro del proceso de adquisiciones (Consecutivo de adquisiciones, archivo en carpetas individuales)? | 1 |   |   |   |
| 7 | Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características? | 1 |   |   | El manejo de inventarios de equipos (computadoras, impresoras, mobilitarios, vehículos) entra por el Almacen de Utiles del IDAAN y se registra como activos |
| 8 | Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados? | 1 |   |   |   |
| 9 | Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados? | 1 |   |   |   |
| 10 | Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario? | 1 |   |   |   |
| 11 | Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables? | 1 |   |   |   |
| 12 | Las verificaciones son practicadas por personal independiente del manejo y registro de dichos bienes? | 1 |   |   |   |
| 13 | Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación? | 1 |   |   | Participa Bienes Patrimoniales, Auditoría y Transporte y Talleres/Informática. Ahora tambien debería participar contraloría |
| 14 | Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras? | 1 |   |   |   |
| 15 | Se dispone de una política para formalizar la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos ? |   | 1 |   |   |
| 16 | Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos? |   | 1 |   |   |
| 17 | Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo? |   |   | 1 |   |
| 18 | Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general? |   | 1 |   |   |
| 19 | Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos con las Ordenes de Compra emitidas?  | 1 |   |   |   |
| 20 | Cuenta el OE con un sistema que incluya la codificación para identificar los activos fijos ? | 1 |   |   |   |
| 21 | Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco? | 1 |   |   |   |
|  | **TOTALES** | **14** | **6** | **1** |   |

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

| **Sistema de Administración Financiera** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| **Estructura y organización** |
| 1 | Cuenta la entidad con áreas (departamentos) encargados de los procesos de administración financiera, que atienda las necesidades del proyecto, en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad? |   | 1 |   | Si bien el RO define que las Direcciones misionales sean las instancias responsables para la gestión administrativa financiera de los proyectos que administra la Unidad de Proyecto. Esto en la práctica no se ha implementado. En la UP no se ha definido claramente un área para la administración financiera de los proyectos y la UP no cuenta formalmente con delegación para la gestión financiera de los proyectos, aunque en la práctica eso se cumpla en contra de lo que se haya definido en el ROP vigente |
| 2 | La(s) persona(s) encargada(s) de dichas funciones reúnen requisitos de competencia y experiencia en la administración financiera? | 1 |   |   | Experiencia desde el 2007 |
| 3 | Las personas encargadas están familiarizadas con los procedimientos del Banco, para la preparación de solicitudes de desembolso y la preparación de informes financieros requeridos? | 1 |   |   | Se ha evaluado lo correspondiente a los Proyectos financiados por el BID |
| 4 | Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con las normas, políticas y procedimientos dle Banco en Gestión Financiera? | 1 |   |  |   |
| 5 | Disponen de un manual de procedimientos autorizado y vigente para la administración financiera, que incorpore las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad? |   | 1 |   |   |
| 6 | El manual incorpora los procedimientos establecidos por el Banco, para la administración financiera del proyecto? |   |   | 1 |   |
| **Programación y Presupuesto:** |
| 7 | Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?  |   | 1 |   |   |
| 8 | Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo? |   | 1 |   | Si bien eso existe a nivel de la formulación del presupuesto público, el programa requiere de una programación multianual por fuente de financiamiento a partir de la programación de los instrumentos de Planifiacación MdR/PEP/POA |
| 9 | Dispone la entidad de recursos humanos profesionales capacitados en presupuesto y en el manejo del Manual, de los instructivos y del modulo computacional? |   | 1 |   | Se requiere fortalecer la capacitación en el manejo del SAP TUIRA-ERP a los RRHH que intervienen en los procesos respectivos |
| 10 | La clasificación utilizada para la formulación y ejecución del presupuesto tiene la flexibilidad suficiente para asignar gastos, de manera independiente del resto de las actividades de la entidad ejecutora, y permite agrupar los gastos a nivel de componentes y/o sub-componentes e identificar la fuente de financiamiento? | 1 |   |   |   |
| 11 | Se asigna un código presupuestario único para hacer el seguimiento a los proyectos de inversión. Este código se mantiene a lo largo de la vida del proyecto (no cambia año a año)? | 1 |   |   |   |
| 12 | La programación presupuestal de la entidad, incorpora los recursos del proyecto? | 1 |   |   |   |
| 13 | Se dispone de un software o sistema de información de presupuesto automatizado e integrado?  |   | 1 |   | Si bien el SAP TUIRA-ERP cuenta con un módulo para manejo del presupuesto. Los proyectos requieren de programación multianual, por fuente de financiamiento.Si bien el IDAAN cuenta con el SAP TUIRA-ERP, el mismo no se ha desarrollado/configurado para permitir la gestión integrada de proyectos, por ende la información de programación, no está necesariamente vinculada a los módulos de Tesorería y Contabilidad de los proyectos |
| 14 | El presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional y existen mecanismos que garanticen que la información de formulación es transferida sin modificaciones al módulo de ejecución? |   |   | 1 |   |
| 15 | En caso que exista un sistema integrado de información, el presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional desarrollado en el mismo software, que el utilizado para los módulos de ejecución presupuestal, tesorería y contabilidad, consistente con los requerimientos del Manual para la formulación? |   |   | 1 |   |
| 16 | En caso que exista un sistema integrado de información, la base de datos de ejecución del Presupuesto es la misma que aquella utilizada para los módulos de Tesorería y Contabilidad? |   |   | 1 |   |
| 17 | Se lleva registro de las siguientes etapas de la ejecución del gasto: (i) reserva presupuestal o certificado de disponibilidad presupuestal, (ii) compromiso, (iii) devengado, causado o reconocimiento de la obligación y (iv) pagado? |   | 1 |   | Este registro no se lleva por sistema, sino por tablas excel (manualmente) |
| 18 | Existen procedimientos y controles para el registro de transacciones de manera que todo pago se ordena una vez se ha verificado que: (i) existe saldo en la partida presupuestaria; (ii) el pago corresponde a un compromiso previamente registrado en el sistema; (iii) los bienes recibidos o servicios prestados estén de conformidad con las especificaciones del contrato o documento equivalente; (iv) se cuenta con toda la documentación de respaldo.  |   | 1 |   |   |
| 19 | Existen mecanismos que garanticen que la información de ejecución presupuestaria alimenta al sistema contable sin que se produzcan alteraciones o pérdidas de información. |   | 1 |   |   |
| 20 | Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestaria y contabilidad. | 1 |   |   |   |
| 21 | Existe porcedimientos para realizar modificaciones presupuestarias, estableciendo con claridad los niveles de responsabilidad, y autorización para las mismas, y los controles que aseguran su aplicación. |   | 1 |   |   |
| 22 | Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para realizar el control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal? |   | 1 |   |   |
| 23 | Estos procedimientos se aplican a la ejecución presupuestal del proyecto? |   |   | 1 |   |
| 24 | El sistema computacional permite la emisión de reportes por proyecto, facilitando comparaciones del gasto a nivel de monto presupuestado y pagado, por lo menos. |   |   | 1 |   |
| 25 | Para programas con la participación de coejecutores se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestal de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores? |   |   | 1 |   |
| **Contabilidad** |
| 26 | La Entidad y/o Unidad Coordinadora (UC) cuenta con un manual contable? |   | 1 |   | Se dispone de un Plan de Cuentas, no obstante no se ha tenido evidencia que exista un Manual Contable |
| 27 | Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aceptado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad? |   | 1 |   |   |
| 28 | El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información presupuestal que alimenta a la contabilidad? |   |   | 1 |   |
| 29 | Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestal y la contabilidad? | 1 |   |   |   |
| 30 | Cualquier ajuste contable sólo se puede realizar directamente en el software de contabilidad? |   |   | 1 |   |
| 31 | Para el caso de entidades que no utilicen los sistemas nacionales, el sistema de información financiero cuenta con los módulos de presupuesto, tesorería y contabilidad integrados? |   |   | 1 |   |
| 32 | Se han establecido procedimientos para asegurar que todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia? |   | 1 |   |   |
| 33 | El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?  |   |   | 1 |   |
| 34 | El sistema permite generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco? |   |   | 1 |   |
| 35 | Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?  |   |   | 1 |   |
| 36 | En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un mecanismo que permita consolidar e identificar los recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor y/o Subejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco? |   |   | 1 |   |
| 37 | Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas? |   |   | 1 |   |
| **Información procesada electrónicamente** |
| 38 | Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo software y archivos de datos relacionados? |   |   | 1 |   |
| 39 | Se tienen documentados los programas y aplicaciones y/o la licencia respectiva? No aplica para sistemas nacionales. |   |   | 1 |   |
| 40 | Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable? |   | 1 |   |   |
| 41 | Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable? |   | 1 |   |   |
| 42 | Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero? |   |   | 1 |   |
| 43 | Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo? |   |   | 1 |   |
| **Tesorería** |
| 44 | La entidad ha previsto un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual incluye funciones, atribuciones, restricciones, etc.? | 1 |   |   |   |
| 45 | Para el caso de las entidades que no utilizan los sistemas nacionales, el sistema de tesorería permite hacer seguimiento a los recursos por fuente de financiación? |   | 1 |   |   |
| 46 | El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información de tesorería que alimenta a la contabilidad? |   | 1 |   |   |
| 47 | El reglamento establece, la apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y/o en Bancos Comerciales a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento del Banco? |   | 1 |   |   |
| 48 | Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores/ sub-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local? | 1 |   |   |   |
| 49 | Existen procedimientos definidos para la administración de cuentas bancarias, así como un módulo para su administración en el Sistema Integrado de información.  |   | 1 |   |   |
| 50 | El reglamento establece el procedimiento para determinar las necesidades de liquidez (flujo de caja) con base en los compromisos de pago para próximos 6 meses? | 1 |   |   |   |
| 51 | Cuenta la entidad con procedimientos para asegurar que cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, evidencia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de pago? | 1 |   |   |   |
| 52 | Se han asignado las responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos, manteniendo una adecuada segregación de funciones? | 1 |   |   |   |
| 53 | Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos? | 1 |   |   |   |
| 54 | Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual? | 1 |   |   |   |
| 55 | Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración? | 1 |   |   |   |
| 56 | Se efectuan conciliaciones periódicas entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes? | 1 |   |   |   |
| 57 | Existen procedimientos para la preparación y presentación de informes con cada solicitud de desembolso que presenta al Banco? | 1 |   |   |   |
| 58 | Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso? |   |   | 1 |   |
| 59 | En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, existen procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?  |   | 1 |   |   |
| **Si se trata de un programa de crédito, el Organismo Ejecutor ha previsto e implantado mecanismos para:** |
| 60 | Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crèdito? |   |   | 1 |   |
| 61 | El registro, control y uso de las recuperaciones? |   |   | 1 |   |
| 62 | El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crèdito? |   |   | 1 |   |
| **Archivo** |
| 63 | Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones? |   | 1 |   |   |
| 64 | La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?  |   | 1 |   |   |
| 65 | En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores y/o subejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP? |   |   | 1 |   |
|  | **TOTALES** | **18** | **23** | **24** |  |

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

| **Sistema de Control Interno** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| **Estructura y organización** |
| 1 | Cuenta la entidad con una oficina/unidad de control interno? | 1 |   |   |   |
| 2 | Esta oficina aplica las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI' en el desarrollo de su trabajo? *(disponen de un manual de AI)* | 1 |   |   |   |
| 3 | La oficina de control interno incluye en su plan de auditoría la revisión de los proyectos de inversión? |   | 1 |   | La Auditoria Interna del IDAAN no incluye en su plan de trabajo la revisión de los Proyectos de la UP |
| 4 | El plan de trabajo de auditoría interna, involucra la revisión a la ejecución de los recursos del proyecto? |   | 1 |   |   |
| 5 | Se preparan planes de acción, con el fin de implementar las recomencaciones de la orficina de control interno? |   |   | 1 |   |
| **Ambiente de Control** |
| 6 | Dispone de un código de conducta (ética) o instructivo equivalente? | 1 |   |   | El gobierno nacional ha definido un Codigo de Etica para el Sector Público |
| 7 | El personal conoce y aplica el código de conducta en el desempeño de su trabajo y se cuenta con evidencia de haber sido entregado o haberlo puesto a su dispocisión? |   | 1 |   |   |
| 8 | Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control ? |   | 1 |   |   |
| 9 | La administración de la entidad está orientada al logro de resultado mediante la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (Dispone de un código institucional de valores y la medición del desempeño, definición de visión, misión, POA, Indicadores y estándares, etc.) |   | 1 |   |   |
| 10 | El personal realiza la autoevaluación de su desempeño? |   | 1 |   |   |
| **Valoración de Riesgos:** |
| 11 | Dispone la entidad de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR" ? |   | 1 |   |   |
| 12 | Dispone de informes de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo? |   |   | 1 |   |
| **Actividades de Control:** |
| 13 | En cada proceso relevante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI? | 1 |   |   |   |
| 14 | En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos? | 1 |   |   |   |
| 15 | El personal en el desempeño de sus funciones aplica las actividades de control? |   | 1 |   |   |
| 16 | La información y los reportes que se generan son confiables y oportunos? (cumplimiento de las medidas de control) |   | 1 |   |   |
| **Información y Comunicación:** |
| 17 | El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna? |   | 1 |   |   |
| 18 | Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)? |   | 1 |   |   |
| 19 | Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)? |   | 1 |   |   |
| **Monitoreo y Seguimiento:** |
| 20 | Se han definido funciones y procedimientos de monitoreo y seguimiento para los procesos más importantes? |   | 1 |   |   |
| 21 | Está documentado el proceso de monitoreo y seguimiento? | 1 |   |   |   |
| 22 | Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad? |   | 1 |   |   |
| 23 | Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al SCI? |   | 1 |   |   |
| 24 | La oficina de control interno elabora un informe en el que se establece que la entidad cumple con los componentes de control interno? |   |   | 1 |   |
| 25 | La gerencia toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas por la oficina de control interno; las atiende oportunamente e implementa las actividades de control necesarias para evitar que a futuro se vuelvan a presentar? |   |   | 1 |   |
|  | **TOTALES** | **6** | **15** | **4** |  |

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

| **Sistema de Control Externo** | **SI** | **NO** | **NA** | **Comentarios** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución |
| 1 | Si la Entidad esta sujeta a auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual? | 1 |   |   |   |
| 2 | La entidad es objeto de revisión por más de una auditoría externa? | 1 |   |   |   |
| 3 | Estas auditorías externas (independiente de la contratada para el proyecto), incorporan en sus planes la revisión de la ejecución del proyecto financiado por el Banco? | 1 |   |   |   |
| 4 | Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa? *(responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)* |   | 1 |   |   |
| 5 | Disponen de un contrato formal o equivalente para la realización de la auditoría externa? | 1 |   |   |   |
| 6 | Los términos de referencia reflejan con claridad la naturaleza y alcance de los servicios de auditoría? | 1 |   |   |   |
| 7 | Los honorarios están basados en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre en función del alcance y la naturaleza del trabajo? (Verificar si existe una sustentación formal de éstos cálculos) | 1 |   |   |   |
| 8 | Se ha cumplido el pago de los honorarios de acuerdo con lo establecido en el contrato? | 1 |   |   |   |
| 9 | Si ses han presentado retrasos en el pago de los honorarios, éstos están justificados por razones atribuibles a incumplimientos de la Firma Auditora? | 1 |   |   |   |
| 10 | La Firma de auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad? | 1 |   |   |   |
| 11 | El auditor externo tienen acceso irrestricto, con las seguridades necesarias, a la información que esta archivada en las bases de datos y sus originales, de tal forma que se agilice su trabajo? | 1 |   |   |   |
| 12 | Los informes de la auditoría contratada o de la auditoría del organismo de fiscalización del estado, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere? | 1 |   |   |   |
| 13 | Los informes de la auditoría contratada cumplen con los requerimientos del Banco, contenidos en los Términos de Referencia para auditores y los requerimientos en gestión financiera? | 1 |   |   |   |
| 14 | Cuando los informes de auditoria son calificados (salvedad, negativa o abstencion de opinión), la Entidad toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas; atiende, corrije e implementa oportunamente las actividades de control para prevenir que se vuelvan a repetir? | 1 |   |   |   |
| 15 | Se deja evidencia del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de la auditoría? |   | 1 |   |   |
| 16 | La entidad ha implementado todas las recomendaciones de auditoría de periodos anteriores? |   |   | 1 |   |
|  | **TOTALES** | **13** | **2** | **1** |  |

1. “Apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional del IDAAN – Diagnóstico 2016”, elaborado por Alejandra Yáñez. [↑](#footnote-ref-1)
2. “Proyectos de Infraestructura – Diagnóstico Rápido”, Junio – Julio 2017. [↑](#footnote-ref-2)
3. Versión de abril de 2012. [↑](#footnote-ref-3)
4. Esta consultoría estuvo a cargo de Alejandra Yañez Fernández, autora del informe correspondiente. [↑](#footnote-ref-4)
5. Realizado en el marco de la Consultoría “Apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional del IDAAN – Diagnóstico 2016”, elaborado por Alejandra Yáñez. [↑](#footnote-ref-5)
6. United Nations Office for Project Services, Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas. [↑](#footnote-ref-6)