

**APOYO EN SERVICIOS DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL A EMPRESAS  
EXPORTADORAS PARAGUAYAS**

**PR-L1139**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA  
CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

**(SECI)**

**INFORME DE EVALUACIÓN**

El documento fue preparado por: Carolina Vera, Analista Senior de Operaciones. Asimismo, la evaluación fue liderada por Carolina Vera y contó con la participación de Bruno Candia, Consultor Fiduciario/Financiero; Jenny Gragirena, Consultora Fiduciario/Adquisiciones; Mariano Perales, Especialista Fiduciario de Gestión Financiera y Alberto de Egea, Especialista Fiduciario de Adquisiciones. (Set - 2016)

## ABREVIATURAS

AE	Auditoría Externa
AI	Auditoría Interna
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CE	Capacidad de ejecución
CGR	Contraloría General de la República
CI	Capacidad Institucional
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CPO	Capacidad de Programación y Organización
CT	Cooperación Técnica
DA	Dirección Administrativa
GRP	Gestión de Riesgo en Proyectos
MECIP	Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay
MIC	Ministerio de Industria y Comercio
MO	Manual de la Organización
OE	Organismo Ejecutor
POA	Plan operativo anual
REDIEX	Red de Inversiones y Exportaciones
RHA	Recursos Humanos Avanzados
ROP	Reglamento operativo del Programa
SAB	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades y Componentes
UAF	Unidad Administrativa Financiera
UOC	Unidad Operativa de Contrataciones

## CONTENIDO

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
1.1 OBJETIVOS.....	2
1.2 ALCANCE .....	2
1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA.....	2
1.4 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....	2
<b>2. RESUMEN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>4</b>
2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	4
2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA .....	4
2.3 ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO .....	5
<b>3. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....</b>	<b>7</b>
3.1 DEFINICIÓN.....	7
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.....	7
3.3 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO .....	8
3.4 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS.....	8
<b>4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>5. RESULTADOS, RIESGOS IDENTIFICADOS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES MITIGANTES POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS.....</b>	<b>11</b>
5.1 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION DE ACTIVIDADES .....	11
5.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	13
5.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	14
5.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS .....	15
5.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	16
5.6 SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	18
5.7 SISTEMA DE CONTROL EXTERNO .....	19
<b>6. PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>20</b>

## 1.RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1 OBJETIVOS

El objetivo de la evaluación es determinar el grado de riesgo institucional de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) dependiente del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) para llevar a cabo la ejecución del Apoyo en Servicios de Desarrollo Empresarial a Empresas Exportadoras Paraguayas y propiciar información que será utilizada directamente por el Equipo de Proyecto durante la preparación y ejecución de la operación.

### 1.2 ALCANCE

La evaluación de la capacidad institucional fue realizada a las dependencias de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX) que tendrá a su cargo la ejecución de la operación. La misma cubrió el análisis de los siguientes Sistemas: (i) Sistema de Programación de Actividades y Componentes; (ii) Sistema de Organización Administrativa; (iii) Sistema de Administración de Personal; (iv) Sistema de Administración de Bienes y Servicios; (v) Sistema de Administración Financiera; (vi) Sistema de Control Interno; y (vii) Sistema de Control Externo.

Adicionalmente, dadas las características técnicas del proyecto se incluyó el análisis del Sistema de Monitoreo, como complemento de los demás sistemas, de manera que éstos permitan un manejo especializado de los recursos.

### 1.3 METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología de trabajo consta de la utilización de los cuestionarios de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI). Asimismo, mediante reuniones presenciales con los referentes de las diferentes dependencias han sido relevadas las necesidades identificadas por el Organismo Ejecutor/Entidad, información que sirvió de base para la elaboración del Plan de Fortalecimiento.

### 1.4 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La evaluación ha arrojado como resultado una calificación del **79.32/100**, este resultado equivale a un **nivel de desarrollo de capacidad “Mediano”** y el **nivel de riesgo asociado se determinó como “Medio”**. **Es importante mencionar que con relación a la aplicación del instrumento realizada a finales del 2013 se observa una mejora en todos los subsistemas evaluados que se debe principalmente a la implementación, por parte del MIC, del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP) obligatorio para las Instituciones del Estado en Paraguay.** No obstante, se requiere medidas de carácter prioritario que deben implementarse a la brevedad posible. Su adopción implica un mejoramiento sustancial de la capacidad, y es deseable que se implementen antes de iniciar la ejecución y durante la ejecución, es decir como condición previa al primer desembolso y como condiciones especiales de ejecución.

**Cabe mencionar que la mayoría de las debilidades identificadas surgieron del análisis a nivel del OE, sin embargo a nivel institucional el MIC dispone de los recursos necesarios, identificados en este sistema de evaluación, como requeridos para una adecuada ejecución del programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos.** Consecuentemente, será imperioso que los responsables de las acciones de mitigación analicen los procedimientos, sistemas y recursos ya instalados en REDIEX.

En sentido, se ha elaborado un Plan de Fortalecimiento Institucional donde se detallan las medidas de mitigación más relevantes que los evaluadores recomiendan se implementen en los primeros años de ejecución del Programa. Asimismo, el equipo sugiere que se incluyan como condiciones previas al primer

desembolso y como condiciones especiales de ejecución alguno de estos instrumentos, de manera que REDIEEX pueda administrar la operación de acuerdo a los requerimientos del Banco:

1. Elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos del OE para las actividades de programación, organización administrativa, administración de personal, bienes y servicios, administración financiera y control interno/externo; y su coordinación con las demás dependencias del MIC, dado que con esta operación sería el cuarto Contrato de Préstamo ejecutado por REDIEEX y a la fecha no ha sido posible lograr con el cumplimiento de este instrumento que contribuye a la capacidad institucional, por lo que ***sugerimos que se incluya como una condición previa al primer desembolso.***
2. Elaborar un Manual de Organización y un Organigrama que incluya al personal asignado a la ejecución del Programa, así como un Reglamento Operativo del Programa (ROP) de la operación de acuerdo a los términos previamente acordados con el Banco y en función de las actividades previstas, ***sugerimos que se incluya como una condición previa al primer desembolso.***
3. Teniendo en cuenta que se prevé ejecutar el 70% de los recursos financieros de la operación en el marco del componente I Servicio de Desarrollo Empresarial para la Exportación, a través de los diferentes tipos de instrumentos y del Mecanismo de Transferencia Directa al Sector Privado, ***se sugiere realizar Auditorías de Gestión Anuales de manera a monitorear el cumplimiento de metas, productos y rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por las empresas beneficiarias.***
4. Implementar un sistema informático de gestión de proyectos empresariales (Plataforma Web de SDE) que permita monitorear los indicadores de resultados y producto, la presentación de proyectos, administrar la base de datos de potenciales beneficiarios; evaluar la potencialidad exportadora e integrarlos con un sistema informático de monitoreo y supervisión que permita monitorear, instrumentos SDE ejecutados, desembolsos realizados y rendiciones de cuentas, entre otros. Dado que es el segundo Programa financiado con características similares y ejecutado por REDIEEX, ***se sugiere que la plataforma web esté operativa a los doce meses de ejecución y que se incluya como una cláusula especial de ejecución.***
5. Diseñar e Implementar un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, que integre todas las direcciones relacionadas a Tecnología de la Información y Comunicación del MIC y que incluya la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, un plan de contingencia y procedimientos de seguridad de la información, de los equipos y de la estructura de comunicaciones.
6. Diseñar perfiles de los cargos del OE, acordes con remuneraciones competitivas de mercado, a fin de evitar alta rotación del personal técnico y operativo asignado a la ejecución del Programa.
7. Desarrollar un Taller, en el cual se analicen los riesgos para la ejecución del POA y se propongan las acciones para prevenirlos o mitigarlos; utilizando la metodología GPR del Banco.

## 2. RESUMEN DEL PROGRAMA

### 2.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El programa se encuentra alineado a nivel nacional al Plan Nacional de Desarrollo 2014/2030 en su eje 3 Inserción de Paraguay en el mundo, y específicamente forma parte de la estrategia 3.2, “Atracción de inversiones, comercio exterior e imagen país” así como con el Plan de Gobierno 2013-2018, el cual cuenta entre sus objetivos estratégicos: (i) la lucha contra la pobreza; (ii) el crecimiento económico inclusivo (desarrollo productivo y empleo digno); y (iii) la inserción del Paraguay en el mundo.

Asimismo, se encuentra alineado con la Estrategia de País con Paraguay 2014-2018 (GN-2769), específicamente en el eje de Desarrollo Productivo (párrafo 3.22), contribuyendo a la integración competitiva global y regional del país a través de la internacionalización competitiva de sus empresas exportadoras. El programa contribuirá además a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos en el GCI-9 (AB-2764), alineándose especialmente con la Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global. La operación también está alineada con la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019 (UIS), así como con el Nuevo Documento de Marco Sectorial de Integración, alineándose específicamente con el capítulo 2B.3 2.10 de integración económica y el capítulo 3.B.3.15 sobre programas de promoción de exportaciones, respectivamente.

### 2.2 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

El objetivo general del Programa es contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones paraguayas. Para lograr dicho objetivo el Programa tendrá los siguientes componentes: (i) Servicio de Desarrollo Empresarial para la Exportación; (ii) Mejora las capacidades de gestión en inteligencia y promoción comercial de REDIEX; y (iii) Aumento y diversificación de la oferta exportable en la zona de frontera. El alcance de los componentes del Programa serán los siguientes:

**Componente I – Servicios de Desarrollo Empresarial para la Exportación (US\$ 6.000.000):** Este componente busca potenciar el esfuerzo exportador de las empresas paraguayas para ampliar la canasta de exportación, incorporando nuevos productos o servicios, llegando a nuevos mercados, agregándole valor a las ventas externas, mediante la provisión de un conjunto de servicios de desarrollo empresarial. Para ello, se establecerá un sistema de cofinanciamiento público-privado, mediante el cual el Programa apoyará financieramente la prestación de servicios de desarrollo empresarial (SDE) requeridos para el proceso de internacionalización de las empresas paraguayas. Las principales actividades de este componente serán: a) Asistencia Técnica y Capacitación: se ofrecerán SDE para capacitación y asistencia técnica especializada con el fin de mejorar la capacidad exportadora de las empresas paraguayas y aumentar las exportaciones de las firmas; b) Apoyo a Proyectos Empresariales y de Cadenas Productivas: se ofrecerán SDE para el desarrollo de negocios colectivos y para el fortalecimiento de las cadenas productivas; c) Transferencia Tecnológica para la Exportación: se ofrecerán SDE para la realización de misiones tecnológicas empresariales al extranjero, misiones inversas de expertos internacionales, y la realización de capacitaciones a técnicos y empresarios en el exterior; y d) Desarrollo de Mercados: se ofrecerán SDE para apoyar a las empresas en la prospección, penetración y consolidación de mercados internacionales. Se realizarán Misiones Comerciales Sectoriales o Multisectoriales a mercados focalizados y Misiones Comerciales Inversas.

**Componente II – Mejora de Capacidades de Gestión en Inteligencia y Promoción Comercial de REDIEX (US\$ 1.530.000):** Este componente busca ampliar la oferta de servicios a través de la gestión operativa de la Dirección de Inteligencia Comercial, la que facilitará el acceso a la información por parte de las empresas que se encuentran en proceso de formalización de sus actividades de exportación. Las principales actividades de este componente serán: a) diseño y puesta en funcionamiento de una plataforma electrónica de apoyo a las empresas exportadoras; b) es capacitación del equipo técnico en aspectos tales como marcos regulatorios sectoriales; propiedad intelectual orientadas al comercio; marketing internacional e inteligencia comercial, entre otros; y c) actividades de promoción de los instrumentos (SDE), casos de éxito y resultados obtenidos por el Programa; d) diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación.

**Componente III – Aumento y Diversificación de la oferta exportable en la zona de frontera(US\$ 1.500.000):** Este componente busca generar acciones que permitan el aumento y diversificación de la oferta exportable y una mayor integración con empresas extranjeras en la zona de frontera. Las principales actividades de este componente serán: (a) apoyar a sectores productivos priorizados a través de SDE, en el marco de las actividades de la Cooperación Técnica (PR-T1183); (b) acciones de promoción que busquen mejorar la percepción sobre la zona de frontera, alineadas con la marca país; (c) acciones de mejora de los procesos de pasos fronterizos y espacios territoriales que se tornen competitivos para empresas extranjeras que realicen procesos de exportaciones en la zona; y (d) actividades de capacitación técnica enfocada en las necesidades de las empresas de los sectores priorizados.

### **2.3 ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO**

REDIEX fue creada por Decreto N° 4.328/05 del Poder Ejecutivo para implementar el Plan Nacional de Exportación, que apunta a apoyar la exportación de los sectores más productivos del país mediante el trabajo en red con todos los actores clave del gobierno, empresariado, universidades y organizaciones de la sociedad civil con el fin de generar acciones conjuntas que proyecten la exportación de productos y la captación de nuevas inversiones para el desarrollo social y económico del Paraguay. A partir del 2014 forma parte de la estructura organizativa del MIC como una Dirección dependiente del Viceministerio de Industria, recibiendo un tratamiento en el clasificador presupuestario Tipo 2 – Presupuesto de Programas de Acción e interactúa con diferentes Direcciones como la Unidad Operativa de Contrataciones Central y la Dirección de Administración Financiera, entre otras Direcciones del MIC.

El MIC con la Resolución N° 204 del 5 de marzo de 2014 aprobó el Manual de Organización y Funciones de la Dirección Nacional de REDIEX, que cuenta con cuatro direcciones: Dirección de Inteligencia y Sistemas de Negocios; Dirección Plataforma de Negocios; Dirección de Promoción Comercial y Eventos y Dirección de Promoción de Inversiones. Cabe señalar que en el marco del Componente I del Programa se abordarán las actividades de Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE) a través de las Plataformas de Negocios (PLN), instancia en la que se organizan los exportadores de los sectores con alto potencial de exportación, conjuntamente, con las universidades y con los organismos públicos pertinentes, para mejorar la competitividad de su encadenamiento productivo. Asimismo, las plataformas de negocios creadas por el MIC para atender los diferentes sectores son: a) Logística; b) Alimentos; c) Productos Forestales; d) Servicios y Nuevos Negocios; e) Manufacturas y Turismo.

El Organismo Ejecutor (OE) del Programa será el Ministerio de Industria y Comercio, a través de la Red de Inversiones y Exportaciones (REDIEX), que cuenta con experiencia en gestión de programas con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, dado es el OE de los siguientes Contratos de Préstamos: Programa de Apoyo a las Exportaciones Paraguayas (1916/BL-PR); Programa de Promoción de Inversiones (3131/OC-PR); y Programa de Mejora de las Capacidades de las MIPYMES (3354/OC-PR-2).

**De acuerdo a lo indicado por el equipo de proyecto de REDIEX y lo acordado con el Banco, para la ejecución de la nueva operación se prevé fortalecer al OE que ya ejecuta los programas arriba indicados, con recursos humanos y sistemas de información, que permitan la ejecución y el monitoreo oportuno de la operación.**

En cuanto a recursos humanos este equipo estará conformado por los Jefes de Plataformas; por los Analistas de Operaciones para las actividades del Componente I de Apoyo de Servicio Empresarial Exportador y del Componente III Aumento y Diversificación de la oferta exportable en la zona de frontera; para las actividades del componente II Mejora de Capacidades en Gestión de Inteligencia y Promoción Comercial se prevé un Analista Operativo, un Especialista Informático y un Especialista en Comunicación; y para la administración y monitoreo del Programa se prevé un Coordinador General; Especialista de Proyectos; Especialista de Administración y Finanzas; Especialista de Monitoreo; y Especialista de Adquisiciones. Adicionalmente, el MIC brinda a REDIEX los siguientes servicios: asesoría jurídica en normativas y procedimientos, servicios de soporte informáticos y seguridad, administración de recursos humanos y apoyo logístico, entre otros.

Dentro de las funciones del OE se encuentran: (i) coordinar la ejecución global del Programa; (ii) elaborar los informes técnicos y financieros que deban presentarse al Banco, así como proveer a éste de la información relativa al control operacional y financiero del Programa que se requiere, incluyendo las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones; (iii) implementar las recomendaciones de las consultorías contratadas de apoyo al Programa, incluyendo las de evaluación intermedia y final, y de las auditorías; (iv) mantener un adecuado sistema de archivo de la documentación que respalde los gastos e inversiones efectuados en el Programa; (v) cumplir toda otra tarea que le corresponda de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Operativo del Programa (ROP) y en el contrato de préstamo.

En este sentido, es importante señalar que **en el marco del Componente I de Servicio de Desarrollo Empresarial para la Exportación y del Componente III Aumento y Diversificación de la Oferta Exportable en la Zona de Frontera, el mecanismo para la ejecución de los proyectos de asistencia a las empresas, se realizará a través de Transferencia Directa al Sector Privado, el alcance de los términos de ejecución y rendición de cuentas formarán parte del ROP. Asimismo, en el marco del componente III el OE suscribirá convenios con agencias/organizaciones especializadas para la identificación de demanda e implementación de capacitaciones previstas en la zona de frontera.**

Al respecto, como resultado de la evaluación, en este documento **se sugiere aprovechar la capacidad instalada en gestión de proyectos por parte de los integrantes del OE, a través de la contratación directa de los mismos**, que actualmente ejecutan el Préstamo de Apoyo a las Exportaciones Paraguayas I y **fortalecer los sistemas de información y monitoreo y herramientas con las que cuentan, de manera a capturar las lecciones aprendidas y áreas de mejoras**, puesto que si bien no se trata de programa tradicional de inversiones y la cantidad de procesos de adquisiciones prevista es relativamente menor que en otras operaciones que actualmente ejecuta REDIEX; las actividades previstas son claves para el arranque de la operación y el mínimo atraso podría dificultar la ejecución.

Finalmente, en el documento se proponen acciones que permitan dotar al OE de recursos humanos, materiales y equipos necesarios para asumir las responsabilidades inherentes a la ejecución del Programa PR-L1139.

### 3. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### 3.1 DEFINICIÓN

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

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

**Capacidad de Programación y organización (CPO)**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.

**Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.

**Capacidad de Control (CC)**, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización 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.

#### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

**Sistema de Programación y Planificación de Actividades:** El sistema de programación de componentes y actividades es el proceso mediante el cual se programa la realización de las actividades del proyecto durante un determinado período de tiempo, debe caracterizarse por exponer claramente, para cada componente o subcomponente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.

**Sistema de Organización Administrativa:** El sistema de organización administrativa es el proceso mediante el cual se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades. Con excepción del mantenimiento de determinadas características básicas, el modelo de organización podrá variar en función de las características del mecanismo de ejecución del proyecto.

**Sistema de Administración de Personal:** El sistema de administración de personal está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto. Mediante éste sistema se designan las personas que ocuparán los cargos previstos en la Organización.

**Sistema de Administración de Bienes y Servicios:** El sistema de administración de bienes y servicios está compuesto por las normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones.

**Sistema de Administración Financiera:** El sistema de administración financiera está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros.

**Sistema de Control Interno:** El sistema control interno consiste en un proceso para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y operacional, y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicable. Está compuesto por cinco componentes interrelacionados.

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

### 3.3 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO

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

### 3.4 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

Esta matriz muestra los resultados de la evaluación efectuada de cada Sistema. Es generada automáticamente, y por lo tanto, no requiere trabajo de edición por parte de los evaluadores. La Matriz de Resultados tiene siete columnas:

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

#### 4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En el marco de la evaluación realizada se identificaron las fortalezas y debilidades de la capacidad institucional del MIC/REDIEX. En este sentido, los evaluadores consideraron pertinente que para el diagnóstico se evalúe la capacidad institucional en las diferentes dependencias del MIC que estarán relacionadas directamente en la ejecución del Programa y dado que REDIEX se encuentra ejecutando tres Contratos de Préstamos indicados, de manera a capturar las lecciones aprendidas y áreas de mejoras.

Las tabulaciones y análisis obtenidos dan como resultado promedio un nivel de **79,32/100** evaluado con un Desarrollo Mediano y Riesgo Medio; resultando la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, con una calificación de **67,79/100** la más baja de la matriz de resultados, que involucra al Sistema de Programación y Planificación de Actividades y al Sistema de Organización Administrativa. Por otro lado cabe mencionar que **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CC)**, que involucra a los Sistemas de Personal; Administración de Adquisiciones de Bienes y Servicios y Sistema de Administración Financiera con una calificación del **86,64/100** se identifica como la más fortalecida.

No obstante ello, como parte del trabajo realizado considerando las áreas por mejorar, se ha elaborado el Plan de Fortalecimiento proporcionado por el sistema de evaluación, que incluye un detalle de las acciones de mitigación que se proponen en función de los puntos de mejora que han sido identificados en el diagnóstico a ser consideradas en la presente etapa de la operación como actividades de Fortalecimiento Institucional.

**Cabe mencionar que la mayoría de las debilidades identificadas surgieron del análisis a nivel del OE, sin embargo a nivel institucional el MIC dispone de los recursos necesarios, identificados en este sistema de evaluación, como requeridos para una adecuada ejecución del programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos.**

A continuación se detalla la Matriz de Resultados de la Evaluación:

### EVALUACION DE CONTROL INTERNO - CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### RESUMEN DE RESULTADOS

Organismo Ejecutor:		MIC/REDIEX				
Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	<a href="#">62.50</a>	50	31.25	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
	SOA	<a href="#">73.08</a>	50	36.54	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
<b>TOTAL</b>				<b>67.79</b>	<b>MD</b>	<b>RM</b>
CE	SAP	<a href="#">90.48</a>	30	27.14	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
	SABS	<a href="#">86.21</a>	30	25.86	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
	SAF	<a href="#">84.09</a>	40	33.64	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>86.64</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>
CC	SCI	<a href="#">72.41</a>	80	57.93	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
	SCE	<a href="#">100.00</a>	20	20.00	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>77.93</b>	<b>MD</b>	<b>RM</b>

Consolidación Resultados  Capacidades	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
	Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	67.79	25	16.95	SD	RB
CE	86.64	45	38.99	SD	RB
CC	77.93	30	23.38	SD	RB
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>79.32</b>	<b>MD</b>	<b>RM</b>

## 5. RESULTADOS, RIESGOS IDENTIFICADOS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES MITIGANTES POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS

### 5.1 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Capacidad	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Cuestionario	PROGRAMACION DE ACTIVIDADES				
Calificación	62.50%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	El OE no dispone de procedimientos formales para la elaboración, aprobación y modificación de manuales, modelos y metodologías que faciliten la preparación del POA.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) para la preparación de estos procedimientos.	a. Ineficiencia e ineficacia en la identificación e implementación de las acciones requeridas para el cumplimiento de las metas de la Entidad.	I	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular procedimientos en el marco de un manual de Funciones y Procedimientos para la preparación y evaluación periódica del POA consistentes con las necesidades de programación, requerimientos de personal y de recursos materiales y financieros, incluyendo el plan de adquisiciones, a fin de cumplir con los objetivos del Programa.</li> </ul>
3	El OE no dispone de procedimientos formales para el control y seguimiento a la ejecución del POA.		b. Falta de información para la toma de decisiones y la evaluación del grado de cumplimiento de los indicadores de gestión.		
7	El OE dispone de un POA, sin embargo éste no contempla el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) que les permita elaborar un POA con estas características.	a. Ineficiencia e ineficacia en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.	IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustar el modelo del POA en la forma de una Matriz que correlacione Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.</li> <li>Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.</li> </ul>
9	El POA no establece los responsables de ejecutar o coordinar las actividades		b. Deterioro del proceso de decisiones y del control de gestión por la dispersión de responsabilidad o la informalidad en la misma.		
11	El POA no establece los supuestos para el éxito de la programación, y las acciones necesarias para prevenir dichos riesgos.		c. Ineficacia derivada de la falta de identificación de riesgos potenciales en la ejecución, los cuales pueden no ser advertidos.		
			d. Falta de Información para la toma de decisiones.		

13	No se cuenta con procedimientos formales para llevar a cabo acciones correctivas, para los incumplimientos, con miras a mejorar la eficacia.	La no disponibilidad procedimientos formales para llevar a cabo acciones correctivas, en forma oportuna, conduce a extemporaneidad en las decisiones.	a. Ineficacia e ineficiencia de los recursos	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir procedimientos para el seguimiento al desempeño de la planificación y programación, así como para las acciones correctivas correspondientes.</li> </ul>
----	--	---	--	----	--

Adicionalmente, dado que es el segundo Programa financiado con características similares y ejecutado por REDIEX se incluyó el análisis de un Sistema de Monitoreo, como complemento de los demás sistemas, de manera que estos permitan un manejo especializado de los recursos. Al respecto, debido a la inexistencia de una sistema de gestión de proyectos empresariales se sugiere la implementación de una Plataforma Web de SDE que permita monitorear los indicadores de producto y resultados, la presentación de proyectos, administrar la base de datos de potenciales beneficiarios; evaluar la potencialidad exportadora, e integrarlos con un sistema informático de monitoreo y supervisión que permita monitorear, instrumentos SDE ejecutados, desembolsos realizados y rendiciones de cuentas, entre otros. Asimismo, se sugiere realizar Auditorías de Gestión Anuales de manera a monitorear el cumplimiento de metas, productos y rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por las empresas beneficiarias.

## 5.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Capacidad	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
Cuestionario	ORGANIZACION ADMINISTRATIVA				
Calificación	73.08%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	No existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) para la preparación de estos documentos.	a) Ineficacia e ineficiencia en la ejecución del proyecto por: (i) Indefinición y dispersión de responsabilidades, (ii) Débiles o inexistentes líneas de comunicación, (iii) Desactualización de las líneas de Responsabilidad y Funciones (Dirección, autoridad y comunicación).	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un Manual de Organización y un Organigrama a nivel del OE que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales con otras dependencias de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación.</li> <li>• Divulgar el MO o equivalente a los miembros de la Entidad y resguardo de la evidencia correspondiente.</li> </ul>
5 y 19	El MO que cuenta REDIEX no incluye al personal operativo y técnico asignado al OE con una clara asignación de funciones de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores		b) Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones.		
7	No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.		c) Ineficacia por Incumplimiento de responsabilidades debido a la informalidad por el OE.		
13 y 14	No se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores	No lo consideran necesario dado que la Secretaría de la Función Pública no homologa los perfiles en función de una escala de remuneración competitiva de mercado.	a) Ineficacia e ineficiencia por baja calidad del desempeño, por no tomar medidas pertinentes.	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el perfil del personal técnico y operativo del OE con salarios de mercado.</li> <li>• Realizar la selección del personal y consultores cumpliendo el perfil identificado.</li> </ul>
		b) Desmotivación y baja calidad por subjetividad en los juicios sobre las remuneraciones.			

## 5.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION DE PERSONAL				
Calificación	90.48%				
Desarrollo	SD				
Nivel de Riesgo	RB				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
8	No existe una clasificación de cargos y niveles de remuneración	No lo consideran necesario dado que la Secretaría de la Función Pública no homologa los perfiles, cargos y en función de una escala de remuneración competitiva de mercado.	a) Retraso en el suministro del personal. b) Baja calidad en el personal contratado. c) Bajo rendimiento y calidad de desempeño, desmotivación y limitaciones para promociones remuneraciones y oportunidades de carrera. d) Bajo rendimiento y calidad de los servicios	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar coordinadamente con la Secretaría de la Función Pública para desarrollar un esquema de gestión de talento Humano en el MIC.</li> </ul>
14	No existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores	No lo han considerado. No estaban conscientes de los riesgos originados por esta debilidad.	e) Pérdidas por actos fraudulentos.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fijar los montos asegurables para los cargos claves relacionados con el manejo de bienes y valores y contratar pólizas de seguro para afianzar los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.</li> </ul>

## 5.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS				
Calificación	86.21%				
Desarrollo	SD				
Nivel de Riesgo	RB				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
2	El OE no cuenta con procedimientos formales, para las tareas: • Planificación de adquisiciones y asignación formal de funciones y responsabilidades por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiar	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	a. Errores e ineficiencias en los procesos de selección y contratación de los bienes y servicios adquiridos  b. Dificultad para identificar responsabilidades en las diferentes etapas del proceso de adquisición.  Posibilidad de errores o irregularidades en el proceso de adquisiciones que no sean detectados previo a formalizar la contratación de un bien o servicio	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad.</li> </ul>
10	Los procedimientos de adquisiciones no definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a las responsabilidades por las funciones de entrega de bienes y servicios como parte del proceso de certificación de pagos.</li> <li>Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a: (i) Las escalas de adquisiciones, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos diferentes.</li> </ul>		
29 y 30	No existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos y No emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo.	<p>Desconocen los riesgos inherentes a las debilidades identificadas.</p> <p>No poseen los recursos humanos ni presupuestarios</p> <p>No tienen articulado el proceso de registro, actualización y mantenimiento de los bienes, obras y servicios, respecto de las responsabilidades compartidas con el MIC</p>	<p>Pérdidas no recuperables por danos en los bienes y servicios adquiridos.</p> <p>Pérdidas o ineficiencia por mal funcionamiento especialmente de los equipos utilizados.</p>	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir en un Manual o Instructivo las Normas y Procedimientos para: i) el manejo, conservación y control de los equipos adquiridos.</li> <li>Considerar un plan de mantenimiento de los equipos del OE, para protección de todos los bienes de la misma.</li> </ul>

## 5.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Capacidad	EJECUCIÓN				
Cuestionario	ADMINISTRACION FINANCIERA				
Calificación	84.09%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RB				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
4	No se diseñaron procedimientos detallados para el manejo financiero confiable y transparente de la Entidad, de tal forma que pueda rendir cuentas claras, oportunas y confiables a los acreedores y otros interesados.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	a. Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, y movimiento de fondos.</li> <li>• Incluir en el Manual de Procedimientos los procesos para formular, ejecutar y controlar la gestión presupuestaria y financiera del Proyecto y su relación con la gestión institucional; así como los mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto no cuenta con un Manual Contable de aplicación para el Proyecto.		b. Distorsión de la información en la toma de decisiones		
		c. Falta de entendimiento y seguimiento de funciones básicas por parte del personal involucrado en la gestión financiera			
18	No disponen de un Manual para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.	No disponen de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, tiempo etc.) suficientes para la preparación de estos documentos.	d. Imposibilidad de medir o seguir en forma oportuna la efectividad de la gestión financiera y presupuestaria.	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir como parte del Manual de Procedimientos, un reglamento para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual contenga entre otros: funciones, atribuciones, restricciones, etc.; así como los procedimientos relacionados con la apertura de cuentas bancarias del Proyecto.</li> </ul>
			a. Ineficacia e ineficiencia de la operación financiera.		
			b. Incumplimiento de cláusulas contractuales.		
			c. Posibles errores o irregularidades que no sean oportunamente detectados.		

45	No existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados.				
46	No 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.	No existen procedimientos y lineamientos escritos.	a. Pérdidas de información por desprotección de la información del MIC/REDIEX.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un Manual de Procedimientos y Funciones del Área de Sistemas, que incluya la (i) restricción de acceso a la base de datos, a los sistemas de información y al centro de cómputo, (ii) la preparación, aprobación y revisión periódica de planes de contingencia; (iii) la preparación y actualización permanente de la documentación de respaldo de los programas y aplicaciones</li> </ul>
48	No 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	La institución no dispone de una política oficial para la administración de sistemas computarizados.	b. Posibilidad de errores e irregularidades por la inexistencia de respaldos adecuados.	II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una política y procedimientos para la realización del Back-up de los sistemas relacionados al programa así como los procedimientos relacionados a los servidores conforme a las normas COBIT.</li> </ul>
50	No existe restricción formal de acceso al centro de cómputo.	No poseen los recursos humanos ni presupuestarios para la preparación de estos instrumentos.	c. Vulnerabilidad de la información electrónica de MIC/REDIEX; acceso a la información por parte de usuarios no autorizados.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, que integre todas las Direcciones del MIC, y que incluya la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, y un plan de contingencia.</li> <li>• Incorporar recursos humanos que cumplan funciones en el área de sistemas.</li> </ul>

## 5.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Capacidad	CONTROL				
Cuestionario	CONTROL INTERNO				
Calificación	72.41%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3	Los empleados no certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.	No disponen de procedimientos formales para que el personal declare los temas relacionados con el conflicto de interés.	a. Pérdidas por actos fraudulentos. b. Posibilidad de pérdidas e incremento de riesgo de reputación institucional debido a contrataciones en las cuales existe conflicto de interés.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificar procedimientos para que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.</li> </ul>
4	No está previsto que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.				
10	No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad.	No han desarrollado un sistema de programación de actividades.	Ineficacia en el logro y medición de objetivos, metas y resultados.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de AI debe incluir una evaluación de la efectividad del proceso de administración de riesgos.</li> </ul>
11	El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas no participó en su diseño o recibió una inducción apropiada sobre los mismos.	No poseen conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos.	Ineficacia en la utilización de los recursos.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar actividades de control con base en los resultados de los análisis de riesgos.</li> </ul>
17	No existen constancias formales del personal con responsabilidad por los procesos, sobre el conocimiento y entendimiento de las actividades de control.	No cuentan con procedimientos formales en los cuales se identifique que los procesos contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos del Proyecto.	a. Ineficacia en el logro de objetivos y metas e ineficiencia en la utilización de recursos	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto.</li> </ul>
18	El sistema de información no está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma oportuna.	No se cuenta con sistemas y bases de datos que soporten la gestión de la AI.	a. Falta de integridad por errores involuntarios en el procesamiento de la información.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir un sistema de información necesarios para apoyar convenientemente el desarrollo de las operaciones de la AI.</li> </ul>

19	No se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas.	No poseen manuales de procedimientos de seguridad de la información y los equipos.	b. Siniestros por pérdida de información computarizada		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar manuales de procedimientos de seguridad de la información, los equipos, y la estructura de comunicaciones.</li> </ul>
28	Los niveles de responsabilidad y autoridad, no revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI.	No posee conocimiento y experiencia para la preparación de estos instrumentos y recursos. Insuficiente cantidad de RRHH para ejecutar todas las actividades requeridas a la entidad.	El sistema de Control Interno se tiende a deteriorar con alta exposición e ineficacia, ineficiencia, incumplimiento de normas legales y distorsión de la información operativa y financiera.	III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar la función de AI, estableciendo su misión, nivel de autoridad e independencia, responsabilidades y documentar mediante Manuales de Organización y Funciones aprobado por el MIC.</li> </ul>

### 5.5 SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

Capacidad	CONTROL				
Cuestionario	CONTROL EXTERNO				
Calificación	100.00%				
Desarrollo	MD				
Nivel de Riesgo	RM				
CONVENCIONES	I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO	
RE F	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	

## 6. PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1. Formular procedimientos para la preparación y evaluación periódica del POA consistentes con las necesidades de programación, requerimientos de personal y de recursos materiales y financieros, incluyendo el plan de adquisiciones, a fin de cumplir con los objetivos del Programa.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC, condición previa al primer desembolso
2. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.		Informe de GRP elaborado.
3. Ajustar el modelo del POA en la forma de una Matriz que correlacione Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.		POA elaborado en Project, o Excel, con responsables, interdependencias de las actividades, incluye riesgos asociados a productos y cuenta con un plan de mitigación.
4. Se sugiere realizar Auditorías de Gestión Anuales de manera a monitorear el cumplimiento de metas, productos y rendición de cuentas de los proyectos ejecutados por las empresas beneficiarias.		Auditorías de Gestión presentadas Anualmente.
5. Definir procedimientos para el seguimiento al desempeño de la planificación y programación, así como para las acciones correctivas correspondientes		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
6. Implementar un sistema de gestión de proyectos empresariales una Plataforma Web de SDE que permita monitorear los indicadores de productos y resultados, la presentación de proyectos, administrar la base de datos de potenciales beneficiarios; evaluar la potencialidad exportadora, e integrarlos con un sistema informático de monitoreo y supervisión que permita monitorear, instrumentos SDE ejecutados, desembolsos realizados y rendiciones de cuentas, entre otros.		Sistema implementado y funcionando, condición especial de ejecución.
7. Diseñar un Manual de Organización y un Organigrama a nivel del OE que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales con otras dependencias de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación. 8. Divulgar el MO o equivalente a los miembros de la Entidad.		Organigrama para el OE aprobado por las autoridades del MIC.  Manual Integral de Organización o documento equivalente, que incluye funciones y macro procesos, elaborado y aprobado por las autoridades con mecanismos previstos de Divulgación.
9. Para el ROP del Préstamo, prever la inclusión de los procedimientos relacionados con la autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto así como la inclusión de las normas relacionadas con los documentos de soporte, incluyendo modalidades, forma de diligenciamiento y archivo		ROP aprobado como condición previa al primer desembolso.

ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
10. Preparar un Manual o Instructivo en base a la Política de Talento Humano del MIC; el cual incluya la Clasificación de cargos y niveles de remuneración.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
11. Preparar un Manual o Instructivo el cual incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios, concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
12. Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a: (i) Las escalas de adquisiciones, niveles de autorización, monto, complejidad y fuente de recursos diferentes.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
13. Diseñar e Implementar un plan de fortalecimiento de los recursos del área de sistemas, que integre todas las Direcciones del MIC y que incluya la elaboración de políticas para la adopción de procedimientos de respaldo periódico de la información, un plan de contingencia, así como un procedimientos de seguridad de la información, los equipos y la estructura de comunicaciones.		Plan de Fortalecimientos del Área de Sistemas elaborado, aprobado e implementado.
14. Considerar un plan de Mantenimiento del OE, para protección de todos los bienes de la misma.		Plan de Mantenimientos aprobado.
15. Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, y movimiento de fondos.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
16. Incluir en el Manual de Procedimientos los procesos para formular, ejecutar y controlar la gestión presupuestaria y financiera del Proyecto y su relación con la gestión institucional; así como los mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
17. Incluir como parte del Manual de Procedimientos, un reglamento para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual contenga entre otros: funciones, atribuciones, restricciones, etc.; así como los procedimientos relacionados con la apertura de cuentas bancarias del Proyecto.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
18. Certificar procedimientos para que los empleados declaren la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
19. Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.
20. Adquirir un sistema de información necesarios para apoyar convenientemente el desarrollo de las operaciones de la AI.		Sistema de Información implementado y funcionando.
21. Diseñar manuales de procedimientos de seguridad de la información, los equipos, y la estructura de comunicaciones.		Manual de Procedimientos para el OE elaborado y aprobado por las autoridades del MIC.