

**BANCO INTERAMERICANO DE  
DESARROLLO**

**INFORME DE EVALUACIÓN**

**DEL ORGANISMO EJECUTOR DEL PROGRAMA  
DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL  
MINISTERIO DE HACIENDA Y FINANZAS  
PÚBLICAS**

**(AR-L1247)**

## CONTENIDO

<b>1. IDENTIFICACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
<b>3. CONTENIDO DEL INFORME .....</b>	<b>4</b>
3.1 RESUMEN EJECUTIVO .....	4
PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	8
OBJETIVOS.....	10
3.2 ALCANCE.....	10
3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA .....	10
3.4 EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	11
A. Organismo Ejecutor .....	11
3.4.1 <i>Definición y organización del Organismo Ejecutor y/o Co-ejecutores.</i> .....	11
B. Ejecución y Administración del Proyecto .....	12
3.4.2 <i>Responsabilidades y Funciones.</i> .....	12
3.4.3 <i>Desembolsos y control contable-financiero</i> .....	13
3.4.4 <i>El préstamo no tiene prevista la ejecución descentralizada.</i> .....	13
3.4.5 <i>El préstamo no tiene prevista la revisión “ex - post” de desembolsos.</i> .....	13
C. Adquisición de Bienes y Servicios .....	13
3.4.6 <i>El préstamo no prevé la revisión “ex-post” de adquisiciones.</i> .....	14
D. Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos.....	14
3.4.7 <i>Se prevé que el préstamo tenga una ejecución en un período de tres (3) años. El período de Ejecución y el Calendario de Desembolsos no se encuentran aún definidos, debido a que el préstamo se encuentra en la etapa previa a su aprobación.</i> .....	14
3.4.8 <i>Fondo Rotatorio</i> .....	14
E. Seguimiento y Evaluación.....	14
3.4.9 <i>Los aspectos referidos al seguimiento y evaluación no se encuentran aún definidos, debido a que el préstamo se encuentra en la etapa previa a su aprobación.</i> .....	14
3.4.10 <i>Auditoría Externa.</i> .....	14
3.5 VIABILIDAD Y RIESGOS .....	14
A. Viabilidad y Sostenibilidad Institucional .....	14
3.6 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA .....	15
3.6.1 <i>Matriz de resultados y de riesgos</i> .....	15
PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	18

<b>AGN</b>	Auditoría General de la Nación
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>DNPOIC</b>	Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito
<b>EFAs</b>	Estados Financieros Auditados
<b>E-SIDIF</b>	Sistema informático de Administración Financiera
<b>MHyFP</b>	Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas
<b>MO</b>	Manual de la Organización
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>SABS</b>	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
<b>SAF</b>	Sistema de Administración Financiera
<b>SAP</b>	Sistema de Administración de Personal
<b>SCE</b>	Sistema de Control Externo
<b>SCI</b>	Sistema de Control Interno
<b>SECI</b>	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
<b>SIGEN</b>	Sindicatura General de la Nación
<b>SOA</b>	Sistema de Organización Administrativa
<b>SPEyPD</b>	Secretaría de Política Económica
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora de Programas y Proyectos con Enfoque Sectorial Amplio
<b>UEPEX</b>	Módulo especial del Sistema de Administración Financiera para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Financiamiento Externo

## 1. IDENTIFICACIÓN

Proyecto: **AR-L1247**

Nombre Proyecto: Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

Firma del Convenio: --

Último desembolso: --

Organismo Ejecutor: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

Lugar visitado: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, Hipólito Irigoyen 250, CABA

Fecha de inspección: Agosto 2016

Funcionarios contactados: Cont. Alfredo Álvarez del Área Contaduría de la UCP, y la Coordinadora Ejecutiva de la UCP Lic. Viviana Cao, de la Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito (DNPOIC), dependiente de la Subsecretaría de Relaciones Financieras Internacionales de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Responsable de la UAI del MHyFP

Participantes del BID: Emilia Lerner, consultora BID

## INFORME DE EVALUACION DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### 2. INTRODUCCION

El presente informe tiene como objetivo presentar los resultados del trabajo de evaluación de la capacidad institucional de ejecución a ser implementado en el manejo de los recursos del Programa **AR-L1247 de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas**. El préstamo no ha sido aún otorgado, y se encuentra en etapa de preparación.

La evaluación incluye el diagnóstico emergente de la aplicación del sistema SECI a la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, la que a través de la Unidad Coordinadora de Programas y Proyectos con Enfoque Sectorial Amplio, de la Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito (DNPOIC), es la responsable de la ejecución del préstamo a otorgar. De esta evaluación surgen las fortalezas y debilidades de los sistemas administrativos y sistemas complementarios para llevar adelante la gestión del proyecto financiado por el Banco, incluidos los de control interno y externo. Asimismo, se incluye la matriz de riesgos que identifica las debilidades surgidas del relevamiento y las acciones de fortalecimiento institucional recomendadas para mitigarlas.

Cabe aclarar que si bien el préstamo de referencia aún no ha sido otorgado, el organismo relevado cuenta con una acreditada experiencia en la ejecución de préstamos de organismos internacionales de crédito. Desde 2009 se han ejecutado varios proyectos entre ellos el del Banco Mundial de Protección Social Básica y el de CAF (y BID) de Asistencia a Afectados por el Volcán Puyehue (con subunidades ejecutoras de Neuquén y Río Negro).

La Unidad Coordinadora de Programas y Proyectos con Enfoque Sectorial Amplio fue creada en 2009 a través de la Res. del Ministerio de Economía N° 106-09, siendo la Lic. Viviana Cao su actual Coordinadora, y su Coordinador General el Director de la DNPOIC, actualmente el Cont. Agustín Mai.

### 3. CONTENIDO DEL INFORME

#### 3.1 RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente informe es presentar los resultados del trabajo de evaluación de la capacidad institucional de ejecución a ser implementado en el manejo de los recursos del

Programa **AR-L1247 de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas**. El préstamo no ha sido aún otorgado, y se encuentra en etapa de preparación.

La evaluación de la capacidad abarcó el análisis de los siguientes contenidos:

- a. Sistema de Programación de Actividades y Componentes (SPA), a cargo de la UCP.
- b. Sistema de Organización Administrativa (SOA), a cargo de la UE.
- c. Sistema de Administración de Personal (SAP), a cargo de la UCP.
- d. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS), a cargo de las unidades requirentes de los bienes a adquirir por medio del programa.
- e. Sistema de Administración Financiera (SAF), a cargo de la UCP.
- f. Sistema de Control Interno (SCI), a cargo de la Unidad de Auditoría Interna, con dependencia jurisdiccional del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas y técnica de la Sindicatura General de la Nación Argentina.
- g. Sistema de Control Externo (SCE). Las auditorías externas han estado en la experiencia reciente a cargo de la Auditoría General de la Nación, y se ha evaluado este sistema en base a dichos antecedentes.

La Matriz de resultados y riesgos emergente de la aplicación del sistema SECI a la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo es la siguiente:

EVALUACION DE CONTROL INTERNO - CAPACIDAD INSTITUCIONAL						
RESUMEN DE RESULTADOS						
<b>Organismo Ejecutor:</b>		Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas				
<b>Sociedad de Auditoría:</b>						
<b>Período Auditado:</b>		Agosto de 2016				
Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS,
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	<a href="#">87.50</a>	50	43,75	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
	SOA	<a href="#">88.24</a>	50	44,12	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>87,87</b>	<b>RB</b>	<b>RB</b>
CE	SAP	<a href="#">76.92</a>	30	23,08	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
	SABS	<a href="#">100.00</a>	30	30,00	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
	SAF	<a href="#">97.92</a>	40	39,17	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>92,24</b>	<b>RB</b>	<b>RB</b>
CC	SCI	<a href="#">78.57</a>	80	62,86	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
	SCE	<a href="#">90.91</a>	20	18,18	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>81,04</b>	<b>RB</b>	<b>RB</b>
Consolidación Resultados		Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS,
Capacidades		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO		87,87	25	21,97	SD	RB
CE		92,24	45	41,51	SD	RB
CC		81,04	30	24,31	SD	RB
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>87,79</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

La calificación total de los sistemas evaluados permite arribar a una cuantificación del 87,79% (sobre una base de 100%), lo que expresa un nivel de riesgo bajo referido a la capacidad institucional global de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, y un nivel de desarrollo satisfactorio.

En cuanto al Sistema de Planificación y Organización, la valoración general llega al 87,87%. Ello representa un nivel de riesgo bajo y un nivel de desarrollo satisfactorio.

El Sistema de Programación de Actividades alcanzó 87,50%, siendo sus principales riesgos los vinculados con los siguientes aspectos evaluados:

- De las experiencias previas no surge que en el POA se haya elaborado un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.

- De las experiencias previas no surge que en el POA se haya establecido el tiempo estimado para realizar cada actividad o a tarea.

El sistema de Organización Administrativa alcanzó un puntaje de 88,24%, lo que representa un riesgo bajo. Los principales riesgos identificados en este sistema son los siguientes:

- No existen procedimientos formalizados para la actualización y convalidación periódica del MO.
- No existe un mecanismo de autorización interno del Ministerio (máxima autoridad competente relacionada con el OE) del MO y del organigrama.

El Sistema de Capacidad de Ejecución alcanzó un puntaje de 92,24%. El resultado representa un nivel de riesgo bajo y un nivel de desarrollo satisfactorio. En cuanto a los sistemas integrantes, el Sistema de Administración de Personal alcanzó un valor de 76,92%, que representa un riesgo bajo; el Sistema de Administración de Bienes y servicios el 100%, que representa un riesgo bajo; y el Sistema de Administración Financiera el 97,92% que remite a un riesgo bajo.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración de Personal son los siguientes:

- Las políticas y procedimientos vigentes en materia de administración de personal, no prevén un plan para el reemplazo de personal clave en ausencias temporales.
- Las políticas y procedimientos vigentes en materia de administración de personal, no prevén una política de adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.
- Las políticas y procedimientos vigentes en materia de administración de personal, no prevén la definición de montos asegurables.

Una parte relevante de las decisiones en esta materia son competencia del MHyFP, en virtud de que la UCP se encuentra inserta en su estructura orgánica. Por ello un 41% de las respuestas resultaron no aplicables.

No se han identificado riesgos en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración Financiera son los siguientes:

- Según se ha previsto a nivel de Tesorería en relación a la apertura de cuentas bancarias a ser utilizadas y su grado de exclusividad, la cuenta en \$ del Banco Nación centraliza todas los fondos, independientemente de la moneda de origen, mientras que la cuenta en US\$ sería exclusiva del préstamo. De cualquier modo, la identificación de la fuente de fondos se realiza a través del sistema UEPEX.

Por último, la Capacidad de Control alcanzó un puntaje de 81,04%, lo que representa un riesgo bajo, y un nivel de desarrollo satisfactorio. Los dos sistemas integrantes, el Sistema de Control Interno, y el Sistema de Control Externo, alcanzaron una calificación de 78,57% asociado a un riesgo medio y de 90,91%, asociado a un riesgo bajo.

En el caso del Sistema de Control Interno, los riesgos identificados fueron los siguientes:



- Aún cuando se acepte que la Ley de Ética Pública N° 25.188 constituye un marco general asimilable a un código de conducta, no se ha previsto la inducción del personal.
- No está previsto que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- No está previsto realizar informes referidos a la autoevaluación.
- Acerca de la valoración de riesgos, sólo se aplican algunos procedimientos relacionados con la disposición de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo (AR).
- No se dispone de informes representativos del funcionamiento de la metodología AR en la práctica; sólo comunicaciones internas.
- No se ha previsto el desarrollo de mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.

En el Sistema de Control Externo, se han identificado los siguientes riesgos:

- De acuerdo con la experiencia previa, no siempre los informes de la auditoría contratada fueron entregados en la oportunidad prevista (se refiere al caso del Informe de auditoría de Préstamo CAF 7882).

Puede concluirse a modo general, que el organismo ejecutor (la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo), no verá comprometida la ejecución de la administración actual o futura del proyecto, en función de los resultados obtenidos y los riesgos identificados.

## **PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

El plan de fortalecimiento institucional debería tener en cuenta la implementación de acciones a encarar en la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, que contemplen las siguientes recomendaciones:

Para el Sistema de Programación de Actividades:

- Preparar y/o ajustar el POA en la forma de una Matriz que correlacione Objetivos, Metas, Actividades, Tareas y Responsables para realizar las Actividades y Tareas.
- Preparar y/o ajustar el POA en la forma de una Matriz que defina estimaciones de tiempo para realizar las Actividades y Tareas.

Para el Sistema de Organización Administrativa:

- Verificar que el MO elaborado para el Programa prevea procedimientos que permitan - de ser necesario - su actualización y convalidación ejecutivas y periódicas.

- Verificar que la autoridad competente (Ministerio) formalice tanto MO como organigrama.

Para el Sistema de Administración de Personal:

- Recomendar que las autoridades administradoras del sistema de administración de personal contemplen un mecanismo de reemplazo de personal clave a nivel de la UCP.
- Recomendar que las autoridades administradoras del sistema de administración de personal contemplen la implementación de una política de pólizas de seguro para cargos clave a nivel de la UCP.

Para el Sistema de Administración de Bienes y Servicios: no se proponen recomendaciones en virtud de que no se identificaron debilidades.

Para el Sistema de Administración Financiera:

- Las cuentas bancarias deben posibilitar la identificación y vinculación de las fuentes de financiamiento con los respectivos gastos.

Para el Sistema de Control Interno:

- De asumirse que la Ley de Ética Pública es asimilable a un código de conducta, verificar su inducción entre el personal de la UCP.
- De asumirse que la Ley de Ética Pública es asimilable a un código de conducta, formalizar procedimientos para que los empleados certifiquen su conocimiento y entendimiento, en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- Prever mecanismos de autoevaluación como procedimientos regulares de control.
- Prever el desarrollo de una metodología estructurada y divulgada de AR.
- Diseñar procedimientos que permitan conocer los riesgos emergentes con el propósito de adoptar medidas oportunas.
- Diseñar procedimientos para realizar autoevaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles del personal en sus áreas de responsabilidad.

Para el Sistema de Control Externo:

- Verificar el cumplimiento de los plazos de elevación de las auditorías contratadas.

## OBJETIVOS

El objetivo de la consultoría es la actualización de la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, la que a través de la Unidad Coordinadora de Programas y Proyectos con Enfoque Sectorial Amplio, de la Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito (DNPOIC), ejecutará el Programa **AR-L1247 de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas**.

La Evaluación de la Capacidad Institucional del Organismo Ejecutor (SECI) abarca los siguientes aspectos:

- a) Evaluación de la capacidad de Programación y Organización, cuyo alcance abarca:
  - ✓ El Sistema de programación de componentes y actividades
  - ✓ El sistema y organización administrativa
- b) Evaluación de la capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas, cuyo alcance abarca:
  - ✓ El Sistema de Administración de Personal
  - ✓ El Sistema de Administración de Bienes y Servicios
  - ✓ El Sistema de Administración Financiera
- c) Evaluación de la capacidad de control, cuyo alcance abarca
  - ✓ El Sistema de Control Interno
  - ✓ Sistema de Control Externo

Asimismo, el informe contiene una propuesta de Recomendaciones, Fortalecimiento Institucional y Propuesta Esquema de Ejecución.

### 3.2 ALCANCE

Organismo Ejecutor: Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo.

La evaluación comprendió el análisis del funcionamiento de la UCP de la DNPOIC, creada en el año 2009 a través de la Res. N° 106/09 del Ministerio de Economía. Asimismo, intervino la Unidad de Auditoría Interna del MHyFP, en relación con la evaluación del Sistema de Control Interno.

### 3.3 METODOLOGÍA UTILIZADA

Se utilizó el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), el cual permite analizar mediante la utilización de cuestionarios especializados para cada Sistema de Administración y Control la capacidad institucional en cada una de las áreas evaluadas.

Se realizaron entrevistas con la coordinadora de la UCP, Lic. Viviana Cao, y con el responsable financiero, Cont. Alfredo Álvarez. Asimismo, se contactó al responsable de la UAI.

Durante las entrevistas realizadas, se realizaron los cuestionarios previstos por el sistema SECI, y adicionalmente se solicitó información de respaldo de las respuestas proporcionadas, la que fue visualizada, o entregada, en su caso, para su análisis.

El análisis efectuado aplicando la metodología SECI permite identificar las debilidades o aspectos que debieran fortalecerse o mejorarse para la ejecución del Programa, las cuales fueron reflejadas en la matriz de riesgos que se acompaña. Las acciones a desarrollar que surjan de la identificación antedicha permitirán al ejecutor fortalecer la capacidad necesaria para atender las necesidades del Programa.

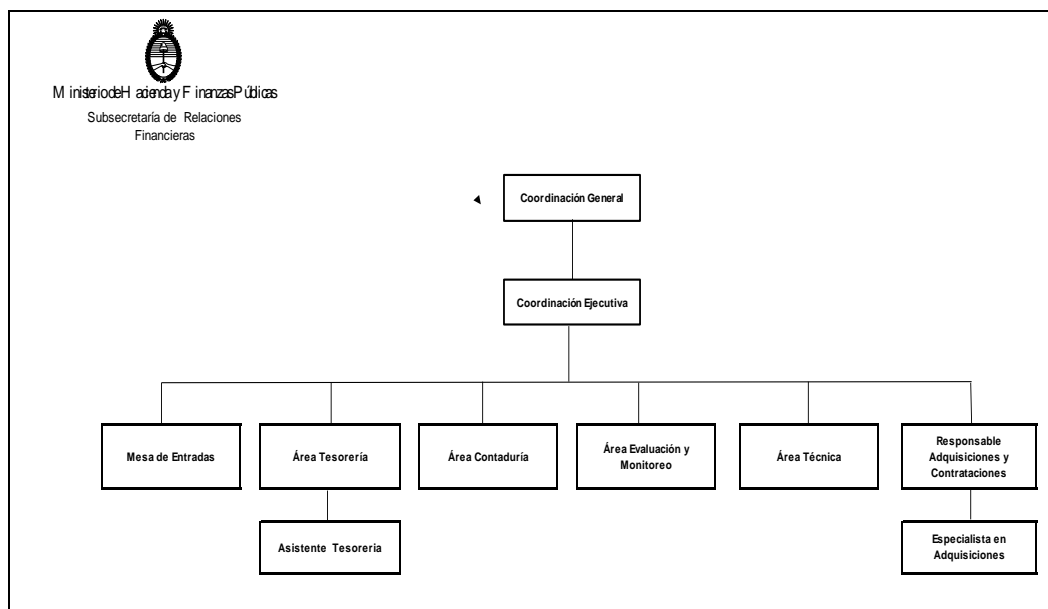
### 3.4 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

#### A. Organismo Ejecutor

##### 3.4.1 Definición y organización del Organismo Ejecutor y/o Co-ejecutores.

La Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas es la responsable de la ejecución del préstamo a otorgar, a través de la Unidad Coordinadora de Programas y Proyectos con Enfoque Sectorial Amplio, de la Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito (DNPOIC).

La UCP se encuentra actualmente integrada por ocho personas, con la organización y estructura que se expone a continuación.



Los perfiles de los puestos están ocupados por profesionales de ciencias económicas, ingeniería, derecho y ciencias políticas. Está previsto incorporar a

corto plazo dos personas con experiencia acreditada en adquisiciones de préstamos de organismos internacionales de crédito. Los puestos asociados al organigrama informados por la UE son los siguientes:

### **Unidad Coordinadora de Programas y Proyectos con Enfoque Sectorial Amplio**

**Coordinador General:** L.E. Agustín Mai

**Coordinador Ejecutivo:** L.A. Viviana Cao (Ingreso Administración Pública: 1993 – Ingreso UCP: 2016)

**Mesa de Entradas:** Walter Seculini (Ingreso en Administración Pública: 2011 – Ingreso UCP: 2013)

**Área Tesorería:** Guillermo Aranda (Ingreso Administración Pública: 1995 – Ingreso UCP: 2010)

#### **Área Contaduría:**

C.P. Alfredo Álvarez (Ingreso Administración Pública: 2000 – Ingreso UCP: 2014)

C.P.: María Claudia Rivero (Ingreso Administración Pública: 2007 - Ingreso UCP: 2010)

#### **Área Evaluación y Monitoreo:**

L.E. Silvana Cavallari (Ingreso Administración Pública: 1995 – Ingreso UCP: 2016)

L.C.P. Ayelén Arias Iraola (Ingreso Administración Pública: 2009 – Ingreso UCP: 2014)

#### **Área Técnica:**

Ing. Leonardo Poma Reynoso (Ingreso Administración Pública: 2011 – Ingreso UCP: 2013)

#### **Área Adquisiciones:**

En el corto plazo y previo inicio de la ejecución del préstamo, se incorporarían 2 personas con experiencia laboral desarrollada en proyectos financiados por organismos financieros internacionales; área adquisiciones.

Las coordinaciones técnicas previstas en los documentos del proyecto se incorporarán cuando el proyecto comience a ejecutarse.

## **B. Ejecución y Administración del Proyecto**

### **3.4.2 Responsabilidades y Funciones**

La ejecución de este préstamo se realizará de manera centralizada, a través del organismo ejecutor, la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. No se prevén co-ejecutores, ni ejecución descentralizada.

El préstamo prevé la contratación de consultores para satisfacer necesidades de dependencias del MHyFP, y de sus Organismos Descentralizados (comenzando por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; INDEC). Se prevé la compra de material informático, y la contratación de consultores, a requerimiento de los sectores que lo necesiten.

A los efectos de agilizar la contratación y procedimientos para el pago de los consultores, está previsto la contratación – en carácter de agencia facilitadora - de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

### 3.4.3 Desembolsos y control contable-financiero

La UCP tiene la responsabilidad por el procesamiento de los desembolsos y el control contable-financiero.

- a. La DNPOIC utiliza el sistema UEPEX para el registro de sus operaciones, como también para la emisión de los Estados Financieros de los préstamos.
- b. La UCP mantiene cuentas bancarias exclusivas y separadas para el manejo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local; en cuanto a la cuenta en pesos, incluye los fondos de contrapartida local, y los pesos resultantes de la conversión de los desembolsos en dólares a pesos.
- c. La UCP mantiene archivada la documentación comprobatoria de contrataciones y gastos efectuados con recursos del financiamiento y de la contrapartida y disponible para su examen por parte de los auditores externos y/o personal del Banco; toda la documentación se incluye en expedientes del MHyFP.
- d. La UCP es la encargada de presentar al Banco las solicitudes de desembolsos y justificaciones de gastos elegibles, incluyendo el detalle de pagos y del aporte local; y
- e. La UCP es la encargada de la preparación y presentación de los informes financieros del Programa y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco.

3.4.4 El préstamo no tiene prevista la ejecución descentralizada.

3.4.5 El préstamo no tiene prevista la revisión “ex - post” de desembolsos.

## C. Adquisición de Bienes y Servicios

3.4.6 El préstamo no prevé la revisión “ex-post” de adquisiciones

#### **D. Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos**

3.4.7 Se prevé que el préstamo tenga una ejecución en un período de tres (3) años. El período de Ejecución y el Calendario de Desembolsos no se encuentran aún definidos, debido a que el préstamo se encuentra en la etapa previa a su aprobación.

3.4.8 Fondo Rotatorio

La definición de las características del Fondo Rotatorio se encuentra pendiente, ya que el préstamo no ha sido otorgado. Está previsto conformar el Manual Operativo a partir de la futura implementación del proyecto.

#### **E. Seguimiento y Evaluación**

3.4.9 Los aspectos referidos al seguimiento y evaluación no se encuentran aún definidos, debido a que el préstamo se encuentra en la etapa previa a su aprobación.

3.4.10 Auditoría Externa

El préstamo se encuentra en la etapa previa a su aprobación. La experiencia acreditada en préstamos ya ejecutados, contó con la auditoría externa de la Auditoría General de la Nación.

### **3.5 VIABILIDAD Y RIESGOS**

#### **A. Viabilidad y Sostenibilidad Institucional**

Desde el punto de vista de la viabilidad y sostenibilidad institucional de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, debe mencionarse que la DNPOIC tiene una experiencia acreditada de muchos años de existencia. La UCP fue creada en 2009, y registra experiencia en la ejecución de proyectos de Organismos Internacionales de Crédito.

Posee una estructura de funcionamiento administrativo y técnico, que si bien es pequeña, tiene la experiencia y capacidad para la administración de un préstamo como el que se está preparando, que alcanza a un monto de U\$S 18 millones., y que se va a destinar fundamentalmente a la contratación de consultores y a la compra de bienes para el fortalecimiento de la capacidad de formulación y ejecución de políticas del Ministerio, relacionadas con sus áreas internas como también con sus organismos descentralizados.

La Estructura Orgánica de la UCP está prevista dentro de la DNPOIC y aprobada por Resolución del Ministerio de Economía en el año 2009. Los procedimientos operativos se rigen por el Manual Operativo que se desarrolla para cada préstamo. El personal es

personal permanente y transitorio del MHyFP. La rotación del personal es baja. La estructura se encuentra financiada por el MHyFP.

El personal acredita experiencia igual o mayor a 15 años en la ejecución de préstamos de organismos internacionales de crédito, y tiene calificación profesional en las materias específicas requeridas.

La Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, en su carácter de receptora del préstamo, otorgará el apoyo necesario para su ejecución.

### **3.6 INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

#### **3.6.1 Matriz de resultados y de riesgos**

La Matriz de resultados y riesgos emergente de la aplicación del sistema SECI a la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, es la siguiente:



EVALUACION DE CONTROL INTERNO - CAPACIDAD INSTITUCIONAL						
RESUMEN DE RESULTADOS						
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas					
<b>Sociedad de Auditoría:</b>						
<b>Período Auditado:</b>	Agosto de 2016					
Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS,
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	<a href="#">87.50</a>	50	43,75	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
	SOA	<a href="#">88.24</a>	50	44,12	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>87,87</b>	<b>RB</b>	<b>RB</b>
CE	SAP	<a href="#">76.92</a>	30	23,08	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
	SABS	<a href="#">100.00</a>	30	30,00	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
	SAF	<a href="#">97.92</a>	40	39,17	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>92,24</b>	<b>RB</b>	<b>RB</b>
CC	SCI	<a href="#">78.57</a>	80	62,86	<a href="#">MD</a>	<a href="#">RM</a>
	SCE	<a href="#">90.91</a>	20	18,18	<a href="#">SD</a>	<a href="#">RB</a>
<b>TOTAL</b>				<b>81,04</b>	<b>RB</b>	<b>RB</b>
Consolidación Resultados		Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS,
Capacidades		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO		87,87	25	21,97	SD	RB
CE		92,24	45	41,51	SD	RB
CC		81,04	30	24,31	SD	RB
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>87,79</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

La calificación total de los sistemas evaluados permite arribar a una cuantificación del 87,79% (sobre una base de 100%), lo que expresa un nivel de riesgo bajo referido a la capacidad institucional global de la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, y un nivel de desarrollo satisfactorio.

En cuanto al Sistema de Planificación y Organización, la valoración general llega al 87,87%. Ello representa un nivel de riesgo bajo y un nivel de desarrollo satisfactorio.

El Sistema de Programación de Actividades alcanzó 87,50%, siendo sus principales riesgos los vinculados con los siguientes aspectos evaluados:

- De las experiencias previas no surge que en el POA se haya elaborado un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos.

- De las experiencias previas no surge que en el POA se haya establecido el tiempo estimado para realizar cada actividad o a tarea.

El sistema de Organización Administrativa alcanzó un puntaje de 88,24%, lo que representa un riesgo bajo. Los principales riesgos identificados en este sistema son los siguientes:

- No existen procedimientos formalizados para la actualización y convalidación periódica del MO.
- No existe un mecanismo de autorización interno del Ministerio (máxima autoridad competente relacionada con el OE) del MO y del organigrama.

El Sistema de Capacidad de Ejecución alcanzó un puntaje de 92,24%. El resultado representa un nivel de riesgo bajo y un nivel de desarrollo satisfactorio. En cuanto a los sistemas integrantes, el Sistema de Administración de Personal alcanzó un valor de 76,92%, que representa un riesgo bajo; el Sistema de Administración de Bienes y servicios el 100%, que representa un riesgo bajo; y el Sistema de Administración Financiera el 97,92% que remite a un riesgo bajo.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración de Personal son los siguientes:

- Las políticas y procedimientos vigentes en materia de administración de personal, no prevén un plan para el reemplazo de personal clave en ausencias temporales.
- Las políticas y procedimientos vigentes en materia de administración de personal, no prevén una política de adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores.
- Las políticas y procedimientos vigentes en materia de administración de personal, no prevén la definición de montos asegurables.

Una parte relevante de las decisiones en esta materia son competencia del MHyFP, en virtud de que la UCP se encuentra inserta en su estructura orgánica. Por ello un 41% de las respuestas resultaron no aplicables.

No se han identificado riesgos en el Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

Los riesgos identificados en el Sistema de Administración Financiera son los siguientes:

- Según se ha previsto a nivel de Tesorería en relación a la apertura de cuentas bancarias a ser utilizadas y su grado de exclusividad, la cuenta en \$ del Banco Nación centraliza todas los fondos, independientemente de la moneda de origen, mientras que la cuenta en US\$ sería exclusiva del préstamo. De cualquier modo, la identificación de la fuente de fondos se realiza a través del sistema UEPEX.

Por último, la Capacidad de Control alcanzó un puntaje de 81,04%, lo que representa un riesgo bajo, y un nivel de desarrollo satisfactorio. Los dos sistemas integrantes, el Sistema de Control Interno, y el Sistema de Control Externo, alcanzaron una calificación de 78,57% asociado a un riesgo medio y de 90,91%, asociado a un riesgo bajo.

En el caso del Sistema de Control Interno, los riesgos identificados fueron los siguientes:

- Aún cuando se acepte que la Ley de Ética Pública N° 25.188 constituye un marco general asimilable a un código de conducta, no se ha previsto la inducción del personal.
- No está previsto que los empleados certifiquen el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- No está previsto realizar informes referidos a la autoevaluación.
- Acerca de la valoración de riesgos, sólo se aplican algunos procedimientos relacionados con la disposición de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo (AR).
- No se dispone de informes representativos del funcionamiento de la metodología AR en la práctica; sólo comunicaciones internas.
- No se ha previsto el desarrollo de mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad.

En el Sistema de Control Externo, se han identificado los siguientes riesgos:

- De acuerdo con la experiencia previa, no siempre los informes de la auditoría contratada fueron entregados en la oportunidad prevista (se refiere al caso del Informe de auditoría de Préstamo CAF 7882).

Puede concluirse a modo general, que el organismo ejecutor (la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo), no verá comprometida la ejecución de la administración actual o futura del proyecto, en función de los resultados obtenidos y los riesgos identificados.

## **PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

El plan de fortalecimiento institucional debería tener en cuenta la implementación de acciones a encarar en la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, que contemplen las siguientes recomendaciones:

Para el Sistema de Programación de Actividades:

- Preparar y/o ajustar el POA en la forma de una Matriz que correlacione Objetivos, Metas, Actividades, Tareas y Responsables para realizar las Actividades y Tareas.
- Preparar y/o ajustar el POA en la forma de una Matriz que defina estimaciones de tiempo para realizar las Actividades y Tareas.

Para el Sistema de Organización Administrativa:

- Verificar que el MO elaborado para el Programa prevea procedimientos que permitan - de ser necesario - su actualización y convalidación ejecutivas y periódicas.

- Verificar que la autoridad competente (Ministerio) formalice tanto MO como organigrama.

Para el Sistema de Administración de Personal:

- Recomendar que las autoridades administradoras del sistema de administración de personal contemplen un mecanismo de reemplazo de personal clave a nivel de la UCP.
- Recomendar que las autoridades administradoras del sistema de administración de personal contemplen la implementación de una política de pólizas de seguro para cargos clave a nivel de la UCP.

Para el Sistema de Administración de Bienes y Servicios: no se proponen recomendaciones en virtud de que no se identificaron debilidades.

Para el Sistema de Administración Financiera:

- Las cuentas bancarias deben posibilitar la identificación y vinculación de las fuentes de financiamiento con los respectivos gastos.

Para el Sistema de Control Interno:

- De asumirse que la Ley de Ética Pública es asimilable a un código de conducta, verificar su inducción entre el personal de la UCP.
- De asumirse que la Ley de Ética Pública es asimilable a un código de conducta, formalizar procedimientos para que los empleados certifiquen su conocimiento y entendimiento, en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año.
- Prever mecanismos de autoevaluación como procedimientos regulares de control.
- Prever el desarrollo de una metodología estructurada y divulgada de AR.
- Diseñar procedimientos que permitan conocer los riesgos emergentes con el propósito de adoptar medidas oportunas.
- Diseñar procedimientos para realizar autoevaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles del personal en sus áreas de responsabilidad.

Para el Sistema de Control Externo:

Verificar el cumplimiento de los plazos de elevación de las auditorías contratadas.