



**PROGRAMA DE APOYO A LA GESTIÓN PÚBLICA AGROPECUARIA II  
(UR-L1135)**

**INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL  
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL (SECI)  
AL EJECUTOR (MINISTERIO DE GANADERÍA AGRICULTURA Y PESCA – MGAP)  
JULIO 2016**

## CONTENIDO

1.	Antecedentes.....	3
2.	Contexto Institucional.....	3
3.	Contexto Político.....	4
4.	Marco de referencia del Proyecto.....	5
4.1	Proyecto.....	5
4.2	Organismo Ejecutor.....	5
4.3	Control de Gestión del Organismo Ejecutor.....	6
5.	Objetivos y alcance de la evaluación de la capacidad institucional.....	8
6.	Proceso de evaluación.....	9
7.	Resultados/conclusión.....	10
	Anexo I – Organigrama del MGAP.....	12
	Anexo II – Organigrama de la UGP.....	12
	Anexo III – Cuestionarios SECI.....	13
	Anexo IV – Resolución creación UGP.....	27

## **1. ANTECEDENTES**

El Banco ha apoyado el desarrollo del sector agropecuario y el fortalecimiento de sus servicios públicos, con especial atención a los servicios de sanidad e inocuidad, a través de operaciones que ha ejecutado y ejecuta el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).

El apoyo se ha prestado al sector de manera amplia y continua en las últimas tres décadas, en especial a la institucionalidad. En 2007 concluyó la ejecución del Subprograma de Sanidad Animal y Protección de Alimentos, que formó parte del Programa de Servicios Agropecuarios (préstamo 1131/OC-UR). En 2012 finalizó la ejecución el Programa de Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos (préstamo 1643/OC-UR), cuyo objetivo fue fortalecer la cadena ganadera con énfasis en el aumento de la productividad y desarrollo de pequeños y medianos productores y la mejor inserción comercial externa. El Banco también apoyó el cambio tecnológico en los sub sectores de la granja (frutas y hortalizas), con base en apoyos a pequeños productores, para reconvertir sus producciones e insertarse en los mercados locales y externos (préstamo 1063/OC-UR).

En la actualidad, el Programa de Apoyo a la Gestión Pública Agropecuaria “I” (PAGPA I) (UR-L1016) financiado parcialmente con el préstamo 2182/OC-UR, está en las etapas finales de su implementación, y su cierre está previsto para mediados de 2016. Este programa tiene por objetivo general fortalecer la gestión del MGAP, con énfasis en facilitar el acceso a servicios eficientes de alta calidad para la atención de los usuarios en todo el país, y mejorar los servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria. Para lograr este objetivo, el Programa comprende componentes de fortalecimiento de la gestión institucional del MGAP, y de apoyo a la gestión técnica de los servicios de sanidad e Inocuidad.

Con este antecedente, el Banco se encuentra en el proceso de diseño de una nueva operación de préstamo para apoyar al MGAP, mediante el Proyecto UR-L1135 – Programa de Apoyo a la Gestión Pública Agropecuaria “II” (PAGPA II).

El equipo de proyecto responsable por la preparación y tramitación del mismo en el BID y las autoridades del MGAP, acordaron la realización de una evaluación de la capacidad institucional como organismo ejecutor responsable por la administración de los recursos del préstamo. La evaluación se realiza mediante la aplicación de la herramienta SECI (Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional) desarrollada por el Banco.

## **2. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

La República Oriental del Uruguay se sitúa en América del Sur, tiene una superficie de 176.215 kilómetros cuadrados, y una población de 3,3 millones de habitantes. Es un Estado unitario, democrático, republicano, de carácter presidencialista, cuyo gobierno se divide en tres poderes independientes. El ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República

conjuntamente con el Consejo de Ministros. El presidente es de manera simultánea Jefe de Estado y de Gobierno, y es electo junto con el Vicepresidente mediante elección popular directa; éstos designan a su vez al Consejo de Ministros. El presidente tiene un mandato de cinco años sin reelección inmediata hasta después de igual período desde el cese de su cargo. Se eligen en una misma candidatura presentada por el respectivo partido, y en el caso que ninguna obtenga la mayoría absoluta de los votos, se procede a una segunda vuelta entre las dos primeras mayorías. En dicha votación resulta ganadora la candidatura que obtenga la mayoría simple de los votos.

El poder legislativo reside en la Asamblea General, integrada por una Cámara de Senadores (31 miembros), y una Cámara de Representantes (99 miembros). Las elecciones para el parlamento se celebran en listas cerradas, simultáneamente con la elección presidencial. Los diputados se eligen por departamento, mientras que los senadores se eligen a escala nacional, ambos para mandatos de cinco años.

El poder judicial es encabezado por la Suprema Corte de Justicia (SCJ), cuyos miembros son nombrados por la Asamblea General mediante una mayoría de dos tercios. Sus mandatos duran diez años. La SCJ es la última instancia de apelación, y es también quien juzga la constitucionalidad de las leyes. El poder judicial está compuesto asimismo por Tribunales de Apelaciones, Juzgados Letrados y Juzgados de Paz.

Los gobiernos locales de los diecinueve departamentos de Uruguay, son encabezados por un Intendente elegido por voto popular, duran cinco años en el ejercicio de sus funciones, y pueden ser reelectos por una sola vez. La Junta Departamental es el órgano legislativo y se integra por un cuerpo de treinta y un Ediles. A su vez, las Intendencias tienen un nivel de descentralización constituido por Municipios, integrados por cinco concejales, donde el más votado del lema dentro del municipio, es designado alcalde y preside el gobierno municipal.

Las personas jurídicas estatales contempladas en la Constitución son el Estado Central, los Gobiernos Departamentales, los Entes Autónomos y los Servicios Descentralizados.

### **3. CONTEXTO POLÍTICO**

Uruguay tiene un sistema de partidos políticos consolidado. En la actualidad cinco partidos políticos cuentan con representación parlamentaria: Frente Amplio, Partido Nacional, Partido Colorado, Partido Independiente y Unidad Popular.

En las elecciones presidenciales de 2014 resultó electo Tabaré Vázquez, candidato por el Frente Amplio. La Administración actual asumió sus funciones en marzo de 2015 por un término de cinco años. Las próximas elecciones nacionales serán en 2019.

En mayo de 2015 se realizaron elecciones municipales, y en julio de 2015 asumieron las autoridades por un término de cinco años. Las próximas elecciones municipales están previstas para 2020.

#### **4. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO**

##### **4.1. Proyecto**

Su objetivo general es consolidar los cambios iniciados en el fortalecimiento de la gestión institucional del MGAP, para contribuir a la mejora de la competitividad y la inserción internacional del sector agropecuario uruguayo. El Programa construirá sobre lo avanzado y aprendido con el PAGPA I. Los objetivos específicos son: (i) Mejorar los servicios del MGAP en beneficio del sector agropecuario, a través del desarrollo del gobierno electrónico, el fortalecimiento de su capital humano, y el acercamiento de sus servicios a los usuarios en todo el territorio; y (ii) mantener actualizadas las garantías de inocuidad de la producción alimentaria uruguaya.

Para lograr estos objetivos, el Programa apoyará inversiones en dos componentes: (i) Mejora de los servicios del MGAP al sector agropecuario, a través de la profundización del desarrollo y aplicación del gobierno electrónico, el fortalecimiento de su capital humano, y las acciones de descentralización territorial y acercamiento al ciudadano; y (ii) Consolidación de las garantías de la inocuidad de la producción alimentaria, a través de la continuación del fortalecimiento de la gestión en inocuidad alimentaria; el aseguramiento de la mejora continua en la gestión de laboratorios y en el análisis y gestión del riesgo; y el fortalecimiento de la ejecución de la nueva unidad ejecutora, denominada Dirección General de Control de Inocuidad Alimentaria del MGAP.

Los principales resultados esperados son: (i) acceso a mercados internacionales y disminución de los rechazos, y (ii) mejora de los servicios del MGAP a sus clientes. Los principales beneficiarios directos son los productores agropecuarios, la industria y exportadores agroalimentarios.

El programa se diseña como un préstamo de inversiones específicas con un costo estimado primario de US\$ 13 millones, de los cuales el Banco aportaría US\$ 12,35 millones, de recursos provenientes del Capital Ordinario. La contrapartida de US\$ 0,65 millones sería aportada por el Gobierno de Uruguay.

##### **4.2. Organismo ejecutor**

En el marco de la preparación de este programa, se ha previsto la realización de una evaluación de la capacidad institucional del MGAP, como organismo ejecutor a través de la Dirección General de Secretaría (DGS) y la Unidad de Gestión de Proyectos (UGP) dependiente de aquella, en la que centraliza las tareas contables, financieras, de

adquisiciones y de apoyo a la planificación y monitoreo de todas las operaciones con endeudamiento externo.

El desempeño del MGAP en la ejecución de las operaciones precedentes, ha sido satisfactorio hasta el presente. Tanto las auditorías realizadas por las firmas independientes, como las visitas de supervisión realizadas por el equipo fiduciario, corroboraron también un buen desempeño en cuanto a sus niveles de control interno.

El MGAP es el ministerio cuyo cometido estratégico es contribuir al desarrollo permanente de los sectores agropecuarios, agroindustrial y pesquero, promoviendo su inserción en los mercados externos, basado en el manejo y uso sostenible de los recursos naturales. Tiene definidos unos cometidos sustantivos relacionados con las distintas áreas de su competencia, y son sus cometidos de apoyo administrar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de los cometidos sustantivos, y asesorar al Poder Ejecutivo en todas las materias propias de su competencia.

Las competencias técnicas están organizadas en Direcciones por área temática. La estructura organizacional se presenta en forma gráfica en el Anexo I.

La Dirección General de Secretaría (DGS) es responsable de brindar el apoyo necesario para la toma de decisiones por parte del ministro, del planeamiento estratégico, y del control de gestión requerido para el cumplimiento de los cometidos sustantivos. Supervisa las acciones relacionadas con la administración de los recursos materiales, humanos y financieros, a fin de un eficiente y eficaz gerenciamiento, orientado a optimizar la prestación de los servicios al usuario.

Por resolución ministerial<sup>1</sup>, en 2012 se creó La Unidad de Gestión de Proyectos (UGP) dependiente de la DGS, con el objetivo de la gestión integral de los proyectos de las diferentes fuentes de financiamiento externo. Constituye un ámbito de coordinación con los organismos financiadores, los responsables de la ejecución de los componentes de los proyectos, y las direcciones del MGAP. Tiene un gerente ejecutivo que depende del ministro, y bajo aquel se ubican las Unidades de Comunicación, de Capacitación, Seguimiento y Evaluación, y Administración y Finanzas. Cuenta asimismo con una Secretaría y asesorías en las áreas Jurídica e Informática. Esta estructura se resume en el diagrama que muestra el Anexo II.

#### **4.3. Control de gestión del organismo ejecutor**

El MGAP es un Inciso en el Presupuesto Nacional, comprendido en el capítulo de la Administración Central del Estado, y su actividad está regulada por la Constitución, la Ley, y normas reglamentarias.

---

<sup>1</sup> Resolución de 18/04/2012 (Anexo IV)

El control externo de la gestión de la Hacienda Pública está consagrado en la Constitución, que comete al Tribunal de Cuentas de la República (TCR) la intervención preventiva en los gastos y los pagos, conforme a la ley y regulaciones, y al solo efecto de certificar su legalidad. Asimismo, la Constitución establece que el TCR tendrá superintendencia en todo lo que corresponda a sus cometidos, sobre todas las oficinas de contabilidad, recaudación y pagos del Estado.

El Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera del Estado (TOCAF) forma parte medular del sistema normativo que rige la gestión de compras y contrataciones en el ámbito público de Uruguay, está previsto en la Constitución, y su materia está constituida por hechos, actos u operaciones de los que se deriven transformaciones o variaciones en la Hacienda Pública.

El TOCAF es una recopilación actualizada de leyes reguladoras de la administración financiera y económica, de la organización de los servicios de contabilidad y recaudación, de requisitos con fines de contralor para la adquisición y enajenación de bienes y contrataciones que afecten a la Hacienda Pública, de cómo hacer efectiva la intervención preventiva del organismo de contralor en los ingresos, gastos y pagos, y sobre las responsabilidades y garantías a que quedarán sujetos los funcionarios que intervienen en la gestión del patrimonio del Estado. Constituye un manual de procedimientos consagrado por ley.

El TOCAF establece que el sistema de contabilidad gubernamental comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos utilizados para recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos y financieros que puedan tener efectos en la Hacienda Pública.

El Estado ha desarrollado e implantando un conjunto de sistemas de información para potenciar la capacidad de los organismos de utilizar sus recursos en forma eficaz y eficiente, y dar transparencia a la gestión. Estos sistemas están integrados entre sí mediante el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF). Se trata de un enfoque de gestión orientado a lograr una articulación de la gestión financiera con los resultados alcanzados, mediante el uso de tecnología informática.

El SIIF Integra los distintos componentes de la política fiscal de recursos, gastos y financiamiento. Contribuye a dar transparencia a los actos de la administración pública y a asignar responsabilidades a los agentes involucrados en el proceso de ejecución de la política fiscal. A través del SIIF se procesa en tiempo real las operaciones financieras de la ejecución presupuestal y de tesorería, facilitando el registro, seguimiento y evaluación de todas las operaciones presupuestales y financieras del Gobierno. La gestión presupuestal del MGAP está comprendido en el SIIF.

El SIIF, está compuesto por los subsistemas de Información de Programación Presupuestaria (SIP), Información de Tesorería (SIT) (integrado a su vez por los módulos SEG, PAC, CUN y SIR)<sup>2</sup>, Información de Contabilidad (SIC) y Evaluación Presupuestal (SEV). Con el apoyo del Banco, está en proceso una actualización del SIIF que aún no se encuentra operativa.

En el marco del proceso de Reforma del Estado, se han implementado diversos sistemas de información para mejorar la gestión en la Administración Pública y el ejercicio de sus competencias. Entre éstos, cabe destacar el Sistema de Compras y Contrataciones Estatales (SICE) desarrollado para contribuir a la gestión del proceso de compras en las diversas Unidades Ejecutoras.

El SICE, al cual está integrada la totalidad de la Administración Central del Estado, permite realizar el seguimiento del proceso de compra, facilitar la publicación de los pliegos y adjudicaciones en el sitio [www.comprasestatales.gub.uy](http://www.comprasestatales.gub.uy), identificar la Unidad Organizativa que realiza la compra o la contratación, y realizar la interrelación entre el proceso de la compra y el proceso del gasto, interactuando a dichos efectos con el SIIF.

Las regulaciones legales y reglamentarias, y las herramientas que se utilizan para su eficaz cumplimiento, desarrolladas en el marco del proceso de reforma del estado son de amplio dominio por parte del MGAP.

## **5. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

El Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) es una metodología para evaluar la capacidad institucional de una entidad o agencia ejecutora, relacionada con aspectos administrativos y de control interno para la ejecución de un proyecto financiado por el BID.

El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión técnica y administrativa, el sistema de control y la auditoría externa. La herramienta SECI analiza la disponibilidad de dichos recursos mediante un conjunto de cuestionarios sobre aspectos relevantes a ser evaluados, relacionados con 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, para lograr una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Comprende los siguientes sistemas:

---

<sup>2</sup> Subsistema de Ejecución Presupuestal de Gastos (SEG); Programa Anual de Caja mensualizado (PAC); Cuenta Única Nacional (CUN); Subsistema de Información de Recursos (SIR).



- *Sistema de programación de componentes y actividades (SPCA)*: articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.
- *Sistema de organización administrativa (SOA)*: organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades.
- *Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)*, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Comprende los siguientes sistemas:
  - *Sistema de administración de personal (SAP)*: normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto.
  - *Sistema de administración de bienes y servicios (SABS)*: 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 (SAF)*: 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.
- *Capacidad de Control (CC)*, de manifiesto en forma interna y externa. Comprende los siguientes sistemas:
  - Sistema de Control Interno (SCI): 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.
  - *Sistema de Control Externo (SCE)*: actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que el Organismo Ejecutor debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoría.

## **6. PROCESO DE EVALUACIÓN**

De parte del Banco se obtuvo información del borrador de Perfil de Proyecto del Programa UR-L1135. De parte del MGAP, se obtuvo información a través de personal técnico de la UGP.

Adicionalmente a la información del Perfil de Proyecto, se consideraron los siguientes documentos del SECI: Guía de Usuario; Características Básicas de la capacidad institucional; Plan de Evaluación; Programa; Control de Calidad en las diferentes etapas; Cuestionarios correspondientes a las 3 Áreas de Capacidad a Evaluar (CPO, CE y CC) tomados de la versión 3.0 del SECI junto a sus respectivos documentos de apoyo.

Los formularios con cuestionarios del SECI fueron completados y procesados, de donde surgió la Matriz de Resultados de la Capacidad de Desempeño, basada en el conocimiento de los responsables de gestión institucional con respecto tanto a las características y complejidad operativa y administrativa del Programa, como a las fortalezas y debilidades del equipo humano. Para ello se realizaron visitas a la UGP, con el fin de presentar el sistema de evaluación, recabar información institucional y sobre el funcionamiento de la organización formal e informal, y completar los cuestionarios.

Se realizó la revisión y ajuste de las calificaciones por parte del consultor sobre la base de la documentación y comentarios recibidos, como asimismo de las características de la organización formal e informal del organismo ejecutor, particularmente considerando que se trata de una entidad que ya implementó otras operaciones de préstamo con el Banco.

## 7. RESULTADOS/CONCLUSIÓN

El siguiente cuadro muestra las referencias para la interpretación de los resultados:

<b>Calificación</b>	<b>Desarrollo</b>		<b>Riesgo</b>	
0 - 40	No Existe	ND	Alto	RA
41 - 60	Incipiente	ID	Sustancial	RS
61 - 80	Mediano	MD	Medio	RM
81 - 100	Satisfactorio	SD	Bajo	RB

Los resultados de la evaluación surgen de los antecedentes que se incluyen en el Anexo III y se agrupan en el siguiente cuadro resumen:

<b>Capacidad</b>	<b>Sistema</b>	<b>Calificación</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Riesgo</b>
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	93%	SD	RB
	SOA	90%	SD	RB
<b>Total</b>		<b>91,4%</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	90%	SD	RB
	SABS	92%	SD	RB
	SAF	97%	SD	RB
<b>Total</b>		<b>93,4%</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	78%	MD	RM
	SCE	100%	SD	RB
<b>Total</b>		<b>89,1%</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

<b>Consolidación Resultados Capacidades</b>	<b>Calificación</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Riesgo</b>
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION	91%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	93%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	89%	SD	RB
<b>Total</b>	<b>91%</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

El resultado consolidado de las capacidades del MGAP evaluadas por SECI, presenta un grado de desarrollo “Satisfactorio” (SD), lo que se asocia a un nivel de riesgo “Bajo” (RB). Este resultado es observado individualmente para casi todas las capacidades evaluadas, con

una calificación consolidada de los sistemas que la integran, superior al 90%. Este resultado está alineado con la gestión regular de los organismos de la administración Central del Estado, que integra el MGAP.

El MGAP tiene definidas con claridad, las funciones claves en materia de administración y contabilidad financiera y para la administración del ciclo de adquisiciones, sobre la base de la experiencia desarrollada en el marco normativo uruguayo. Por su parte, éste es regido por procedimientos establecidos en normas legales y reglamentarias, cuya aplicación se realiza bajo controles externos estrictos previstos en la ley. Ello se ve reflejado en el grado de desarrollo satisfactorio y el riesgo bajo en general.

El MGAP ejecutó varios proyectos financiados parcialmente con recursos del Banco, de cuyos antecedentes se rescata un historial de cumplimiento de obligaciones contractuales, avalado por Estados Financieros Auditados (EFAs) con opinión limpia. Sin embargo, cabe destacar que actualmente el MGAP implanta un Sistema de Gestión Integral (SGI) para la administración de todos los proyectos, cuya etapa de puesta en marcha espera culminar al tiempo en que dé comienzo la implementación de la nueva operación con el Banco. Esta constatación no se refleja en el nivel de desarrollo de las capacidades evaluadas mediante el SECI, ni en el nivel de riesgo asociado al mismo, pero permite identificar un riesgo fiduciario con impacto en el ritmo de implementación del Programa. Se estima que este riesgo, podría ser menor si la etapa de prueba del nuevo sistema se supera antes de que la nueva operación haya obtenido elegibilidad para desembolsos.

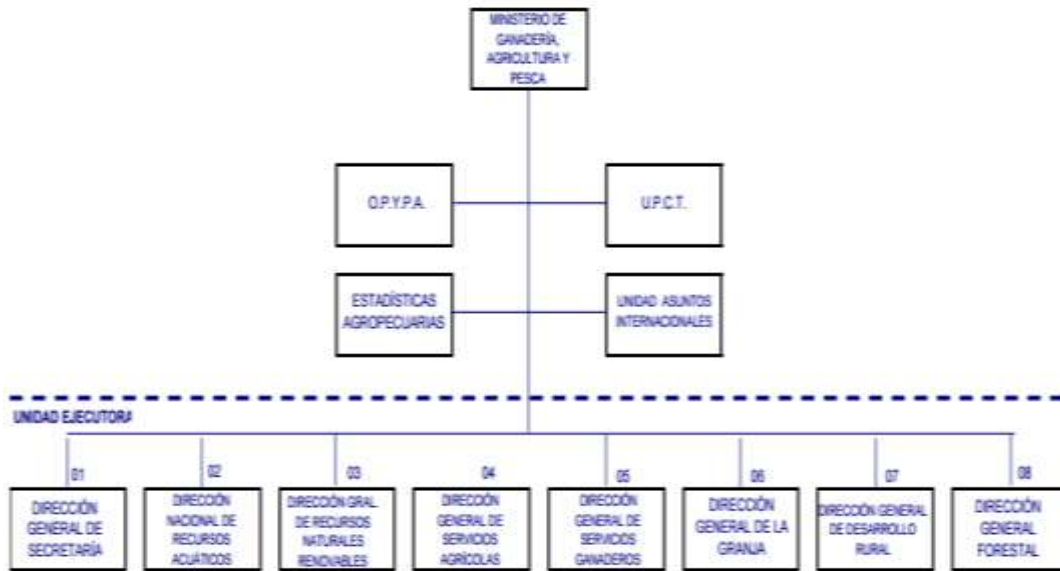
Se destaca como una fortaleza estimable de la capacidad institucional del MGAP: i) la consolidación de la UGP creada en 2012, a la que se le encomienda el apoyo en comunicación, capacitación, seguimientos, gestión y/o auditoría y control de flujo financiero de los proyectos que con financiamiento externo ejecute el MGAP; ii) el esfuerzo de puesta en marcha del SGI, y iii) las acciones tendientes a la conformación de una unidad de auditoría interna.

De acuerdo con estos resultados, no surgen matrices de mejoras. El resultado de riesgo bajo, en el presente caso no amerita requerir medidas o sugerencias para una administración eficiente y eficaz de los recursos del proyecto, excepto el seguimiento de la puesta en marcha del SGI.

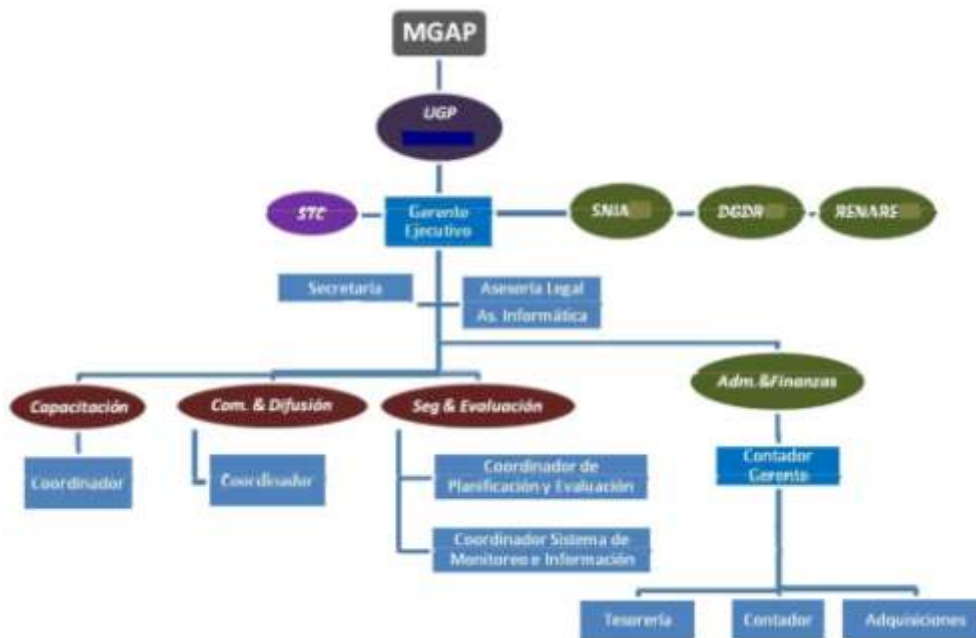
Se concluye que es esperable que el ejecutor desarrolle una capacidad sustentable para ejecutar la nueva operación con el Banco.

Gonzalo Echeverría  
Montevideo, julio 15 de 2016

**ANEXO I – ORGANIGRAMA MGAP**



**ANEXO II – ORGANIGRAMA UGP**



**ANEXO III - CUESTIONARIOS SECI**

CUESTIONARIO: SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE COMPONENTES/ACTIVIDADES				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?	1			Las funciones de planificación y programación están a cargo del gerente ejecutivo, del coordinador de Planificación y evaluación y de la coordinadora de administración y finanzas de la UGP, a los que se suman los respectivos coordinadores de programa.
2 Existen procedimientos de programación definidos, tales como: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?	1			A nivel del MGAP, la preparación del presupuesto quinquenal sigue procedimientos predefinidos y se apoya en instructivos y manuales de los módulos correspondientes del SIIF.
3 Se han diseñado mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: el cumplimiento de indicadores; la existencia de eventuales desvíos entre las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?	1			Al nivel de los proyectos con financiamiento externo se realiza el seguimiento permanente de cada proyecto, lo cual se documenta en informes semestrales de avance. Esas instancias se ponen de relieve y en discusión los atrasos, restricciones, etc. y se deciden acciones. Participan el gerente ejecutivo, el coordinador de Monitoreo e Información de la UGP y los respectivos coordinadores de cada programa.
4 Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1			Se confecciona un Presupuesto Operativo Anual en función de la apertura anual de los créditos del Presupuesto quinquenal.
El Documento de Planificación (POA) establece :				
5 Los objetivos generales y específicos (componentes) y las metas (indicadores)?	1			La UGP prepara los respectivos POA de acuerdo con los requerimientos del organismo financiador.
6 Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos y metas?	1			
7 Un diagrama o flujo grama que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?	1			
8 El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?	1			
9 Los Responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?	1			
10 Los indicadores de resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas?	1			
11 Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos?		1		El MGAP/UGP no ha incorporado el enfoque gerencial de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM).
Ejecución:				
12 Se está emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?	1			La UGP prepara y presenta semestralmente informe de avance requeridos por los organismos financiadores.
13 Cuando en los informes se identifican incumplimientos o riesgos apreciables de eficacia, se formalizaron acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?			1	
14 En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?			1	
15 Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios?	1			
16 Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?	1			

Total	13	1	2	93%
-------	----	---	---	-----

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?	1			El T.O.C.A.F. contiene las normas sobre recursos, procedimientos, contratos, registros, patrimonio, controles y rendiciones de cuentas, etc. aplicables a todos los organismos públicos. Los artículos 33 a 67 comprenden el área de compras estatales. Otras normas de orden público complementan y amplían las áreas relativas a la organización administrativa del Estado.
2 Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?	1			Se trata de normas de orden público y reglamentos del MEF-CGN-SIIF
3 El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?	1			Se trata de normas de orden público y reglamentos
4 El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?	1			Se trata de normas de orden público y reglamentos
5 Las funciones fueron asignadas de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores?	1			Con ciertas limitaciones relacionadas con el tamaño de la unidad dentro de la organización administrativa del Estado.
6 El MO o el Organigrama y las funciones fueron divulgados a todo el personal vinculado?	1			Son normas legales de orden público que por disposición constitucional no se acepta como excusa alegar su desconocimiento.
7 De ser así, cada empleado firmó una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?	1			Sólo en oportunidad del ingreso al MGAP cada funcionario es notificado formalmente.
8 El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?	1			Se trata de normas de orden público y reglamentos
El Organigrama indica:				
9 Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.)	1			La organización formal vigente está reflejada en un organigrama que cuenta con aprobación oficial y está publicado en el sitio de internet del MGAP.
10 Los niveles de autoridad y supervisión?	1			
11 Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)	1			
12 Las líneas de comunicación?	1			
Perfiles de los cargos:				
13 Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)		1		No está generalizado. Dentro del MGAP no hay homogeneidad.
14 Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?		1		Las remuneraciones al nivel de toda la Administración Central del Estado tienen asimetrías estructurales, cuya corrección es de difícil implementación.
15 El clima organizacional es un reflejo de lo previsto en el MO? (Tomar en cuenta las declaraciones de debilidades y fortalezas de quienes presenten este sub-sistema y las impresiones obtenidas de las distintas entrevistas)	1			
16 La delegación de funciones permite que cada nivel tome decisiones y cumpla las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?	1			
Ejecución:				

17 Se definió y formalizó el carácter administrativo (autonomía), organizacional y jurídico del Organismo Ejecutor, y en su caso el de los Co-ejecutores?	1			El MTOP integra el Poder Ejecutivo y constituye un inciso en el Presupuesto Nacional de Gastos e inversiones. Es el organismo ejecutor de los contratos de préstamo con organismos financiadores actualmente en ejecución. La UGP está definida y formalizada por resolución ministerial del 18/04/12.
18 Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1			Están previstos en la ley de Presupuesto Nacional de Gastos e Inversiones vigente para el quinquenio 2010-2014
19 El MO y el Organigrama del OE y sus componentes fueron diseñados de acuerdo con las necesidades establecidas en la Programación y en el POA?			1	
20 Se están cumpliendo las funciones y responsabilidad identificadas en el informe de proyecto para la ejecución del mismo?	1			
21 En la práctica, todas las Unidades Organizacionales están en funcionamiento y con el personal previsto?	1			
<b>Reglamento Operativo(RO), Reglamento de Crédito(RC):</b>				
22 Si aplica, se ha preparado un RO o un RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?	1			Aplica para las operaciones de préstamo pasadas y vigentes a cargo de la UGP.
23 El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?	1			Idem anterior.
24 Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?	1			Idem anterior.
25 Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?	1			Idem anterior.
26 El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto?	1			Idem anterior.
<b>En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:</b>				
27 Propósito y definiciones ?	1			Aplica para las operaciones de préstamo pasadas y vigentes a cargo de la UGP.
28 Objetivos y Descripción del Programa ?	1			Idem anterior.
29 Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?	1			Idem anterior.
30 Asignación de recursos del Programa?	1			Idem anterior.
31 Mecanismo de traspaso de los recursos, desembolsos, fondo rotatorio, y rendición de cuentas?	1			Idem anterior.
32 Seguimiento (informes) ?	1			Idem anterior.
<b>En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:</b>				
33 Propósito y definiciones ?			1	
34 Objetivos y Descripción del Programa ?			1	
35 Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS?			1	
36 Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-préstamos?			1	
37 Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1	
38 Formalización de los sub préstamos?			1	
39 Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1	
<b>Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, se ha previsto por parte de la UCP:</b>				
40 Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la UCP y de los co-ejecutores?			1	

41 Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la entidad gerenciadora, cuando se prevé la participación de una firma privada o agencia especializada?			1	
42 Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?			1	
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>90%</b>

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			Aplica al nivel del MGAP y de la UGP.
2 La(s) persona(s) encargada(s) de las funciones de administración de personal, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en el manejo de Recursos Humanos?	1			
3 La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal?	1			De acuerdo con el art. 96 de la Ley 16.736, por Resolución N° 12/2010 de 23 de febrero de 2010, la Oficina Nacional del Servicio Civil, ha aprobado la 2da actualización del Texto Ordenado de normas sobre Funcionarios Públicos (TOFUP). Se trata de la recopilación y sistematización de las normas legales y reglamentarias existentes sobre funcionarios públicos de la Administración Central del Poder Ejecutivo, con el objetivo de facilitar su aplicación.
Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:				
4 Búsqueda y Selección?	1			
5 Inducción y entrenamiento?	1			
6 Capacitación?	1			
7 Evaluación del desempeño?		1		La evaluación del desempeño del personal del MTOP no está enfocada a resultados, sino que se agota con meros fines reglamentarios.
8 Clasificación de cargos y niveles de remuneración?	1			Existe un escalafón funcional con diferentes niveles a los que se asocia una determinada retribución. En la práctica se verifican asimetrías.
9 Seguridad social?	1			
10 Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			
Otros Requerimientos				
11 Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?	1			
12 Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			
13 Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			
14 Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?		1		
15 Se han fijado los montos asegurable?			1	
16 En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			
Ejecución:				
17 Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?	1			Así se cumplió en el caso de las operaciones precedentes con el Banco.



18 Se ha contratado para la ejecución del proyecto el personal identificado en el informe de proyecto?	1			Ídem anterior.
19 Se siguió el proceso de selección y contratación recomendado en el informe de proyecto y contrato de préstamo para el personal vinculado al mismo?	1			Ídem anterior.
20 Los empleados/consultores contratados, cumplen con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos, aprobados previamente por el Banco?	1			Ídem anterior.
21 La contratación de empleados/consultores por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?	1			Ídem anterior.
22 Los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos del OE y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto del Programa son compatibles?	1			Ídem anterior.
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>90%</b>

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en unidad organizacional o equivalente) en materia de administración de los procesos de adquisición de obras, bienes y Servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1			
2 Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en una unidad organizacional o equivalente) por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1			
3 La Unidad cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente?	1			
4 La Unidad tiene claramente establecidas los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: • Planificación de adquisiciones • Publicidad y anuncios de licitaciones • Precalificación de contratistas, proveedores y consultores • Preparación de documentos de licitación y contratos • Recepción y apertura de ofertas • Análisis y evaluación de ofertas • Adjudicación y entrada en vigor de los contratos • Administración de contratos durante su ejecución	1			
5 El personal de adquisiciones recibió entrenamiento en relación con las políticas y procedimientos de adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local?	1			
6 Existe evidencia formal relativa al suministro de entrenamiento sobre políticas y procedimientos de adquisiciones al personal responsable de tales funciones en los Co-ejecutores?	1			Contacto con el EPA, talleres SEPA y otros
7 Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?	1			Aplica el sistema de compras estatales y su normativa (TOCAF) como asimismo en paralelo por las políticas de adquisiciones que imponen los contratos de préstamos vigentes con los organismos multilaterales de crédito con los opera regularmente (BID, BM).
8 El sistema de administración de adquisiciones contempla que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1			El SIIF registra y requiere de toda la documentación pertinente con las formalidades legales y de rigor.

9 En aspectos de forma, la documentación mencionada en la pregunta anterior, permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción y en particular, establecer la concordancia con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco?	1			
10 Los procedimientos de adquisiciones definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso? (Reglamento de Contrataciones o equivalente)	1			
11 Los procedimientos contemplan que las solicitudes para adquisición de bienes y servicios estén debidamente fundamentadas en un pedido justificado de la persona o área responsable?	1			
12 Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?	1			
13 Se dispone de un sistema de formularios con numeración pre impresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?	1			
14 El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?	1			
15 Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?			1	
16 El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			1	
17 Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?			1	
18 El sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad?	1			SIIF
19 Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?			1	
20 Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?			1	
21 Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?			1	
22 Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?			1	
23 Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?			1	
24 Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?		1		
25 Se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta?	1			
26 Dichas instrucciones son concordantes con las normas legales vigentes?	1			
27 Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?	1			
28 Se dispone de una política para formalizar a cada Area Administrativa y en su caso a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su	1			No existe como política. El marco normativo legal (TOFUP) impone las responsabilidades funcionales.

uso exclusivo para los fines previstos?				
29 Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?		1		
30 Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?			1	
31 Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos, con las Órdenes de Compra emitidas?	1			
32 El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos?	1			
33 Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría y de contratación de obras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco?	1			
34 El OE está cumpliendo adecuadamente y en forma secuencial con las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco (listas cortas, preparación de términos de referencia, no-objeciones, evaluaciones, etc.)?	1			El MGAP ha desarrollado vasta experiencia con el BID a través de la ejecución de los préstamos precedentes.
35 En caso de proyectos de ejecución descentralizada con la participación de múltiples co-ejecutores, se han establecido procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación soporte de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del proyecto?			1	
36 Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto?	1			PA, SEPA, POA
37 Si se utilizaron recursos del proyecto a título de reconocimiento de gastos o financiamiento retroactivo, con relación a gastos elegibles efectuados con anterioridad a la aprobación de la operación, se efectuó una revisión de los gastos propuestos en lo que se refiere a su elegibilidad y cuantificación, de acuerdo a los procedimientos requeridos por el Banco? (que tales gastos resulten de procedimientos de contratación de servicios de consultoría o de adquisiciones de bienes y servicios que hayan cumplido con condiciones substancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo)			1	
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>92%</b>

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
	SI	NO	N/A	
1 Se asignaron formalmente en una Unidad o equivalente con nivel jerárquico y autoridad suficiente, los asuntos relacionados con la Administración Financiera? (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad)	1			Área de administración y Finanzas de la UGP
2 La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?	1			
3 El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?	1			
4 Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?	1			TOCAF-SIIF, aplicación de rutinas contables basada en buenas prácticas y observancia de las Políticas de Gestión Financiera de Proyectos y de la Guía Operativa de Gestión

			Financiera de Proyectos del BID y correspondientes del BM.
5 Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1		SIIF registra y, en paralelo, se realiza la contabilidad exclusiva de los Programas del BID y BM mediante uso de un programa de contabilidad desarrollado a medida que permite la obtención de información al día de las distintas fuentes de financiamiento y monedas de las operaciones. El sistema contable ha sido utilizado por las operaciones precedentes y por las actualmente en ejecución con financiamiento exterior. Está previsto la implementación de un nuevo sistema de Gestión Integral que cumplirá con las rutinas que hasta el presente se realizan con el programa actual.
6 El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?			
7 En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un sistema contable integrado que permita identificar recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?		1	
8 Demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, como así también el progreso de las obras?	1		
9 La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), como corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto ?	1		Se trata de manuales no integrados, que tienen como marco el TOCAF y los manuales de los sistemas del SIIF
10 Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?		1	
11 Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?	1		
12 En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?		1	
13 Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1		SIIF y POA
14 Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?	1		SIIF y POA
15 Se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado?	1		Como módulo del SIIF para el presupuesto quinquenal. Está previsto en el nuevo sistema de Gestión Integral.
16 Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria?	1		Como módulo del SIIF para el presupuesto quinquenal. En el caso de los programas con financiamiento exterior el seguimiento se realiza con las herramientas de cada organismo multilateral de crédito (Informes periódicos de avance).
17 Para programas de ejecución descentralizada, se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los co ejecutores? (unidades descentralizadas)		1	
18 Un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.?	1		

19 La apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento o contribución del Banco destinados al mismo?	1			
20 La apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos de la contrapartida local, destinados al mismo?	1			Rige el sistema de Cuenta Única Nacional.
21 Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, destinados al mismo?			1	
22 Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?	1			Los pagos a través del SIFF se realizan mediante un mecanismo de priorización entre todas las obligaciones mensuales del MGAP frente al cupo financiero otorgado por el Ministerio de Economía y Finanzas en su programa mensual de caja.
23 La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?	1			
24 Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			
25 Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1			
26 Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?	1			
27 Efectuar conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes?	1			
28 Mecanismos para la preparación y presentación de informes semestrales sobre el Fondo Rotatorio, dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre?	1			
29 En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros co-financiadores), la UCP y los co-ejecutores (esquemas gráficos) ?			1	
30 Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso?			1	
31 En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1	
32 Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el RC?			1	
33 El registro, control y uso de las recuperaciones?			1	
34 El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el RC?			1	
35 Todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1			SIIF y sistema contable
36 Por cada transacción financiera, (ingresos y egresos) se emita un comprobante oficial mediante un formulario de numeración pre impresa con la información necesaria para su identificación, clasificación y registro contable?	1			
37 Los ingresos se depositen total e íntegramente en las cuentas bancarias			1	La UGP no maneja efectivo por cobranzas.

autorizadas?				
38 Tales depósitos se hagan diariamente o a más tardar el día hábil siguiente de recibidos?			1	La UGP no maneja efectivo por cobranzas.
39 Cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, constancia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de egreso?	1			Las normas de control interno del Estado exigen el respaldo documentario y sus formalidades para todos los pagos.
40 Responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos?	1			El TOCAF regula la calidad de ordenadores de gastos y pagos de los funcionarios del MTOP.
41 Excepto los pagos por caja menor, o los casos en que la Ley lo disponga, todos los pagos se efectúen mediante cheque intransferible a nombre del beneficiario o transferencia electrónica?	1			
42 La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			
43 Permita generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1			
44 Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?	1			Los plazos están establecidos en los respectivos contratos de préstamo con los organismos multilaterales de crédito, particularmente con el BID está regulado por las normas generales.
45 Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados?		1		
46 Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?	1			
47 Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?	1			
48 Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable?	1			
49 Se tienen documentados los programas y aplicaciones?	1			
50 Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?	1			
51 Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con los Documentos AF-100 Política del Banco para Estados Financieros de Entidades y Proyectos, y AF-300 Guía para la preparación de Estados Financieros ?	1			El Personal afectado tiene vasta experiencia desarrollada en las operaciones precedentes con el Banco.
52 Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?	1			Aplica al caso de las operaciones precedentes
Total	37	1	13	97%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
	SI	NO	N/A	

1 Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?	1		La ley 17.060 de 23/12/98, refiere al "Uso Indevido del Poder Público" es la ley madre en materia anticorrupción. En la misma se crea la Junta de Transparencia y Ética Pública, se establecen sus cometidos y atribuciones, se realizan modificaciones al Código Penal y se incorporan nuevas figuras delictivas, se establece la obligatoriedad de presentación de declaraciones juradas para ciertas categorías de funcionarios públicos y se definen los principios fundamentales de un Código de Ética Pública. Desde la vigencia de la ley, se han aprobado varias normas modificativas y complementarias que se encuentran dispersas en distintas leyes. Adicionalmente, del decreto 30/03 de 23/01/2003 contiene las Normas de Conducta en la Función Pública.
2 Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?	1		Artículo 7 del decreto 30/2003 establece la divulgación necesaria y la presunción de conocimiento de las normas: "Es obligación de todo funcionario alcanzado por las presentes Normas de Conducta en la Función Pública conocer su texto y sucesivas modificaciones, su ignorancia no sirve de excusa. El jerarca de la unidad o dependencia pública a la que pertenece el funcionario a quien se aplica la presente normativa, deberá en forma inmediata facilitarle un ejemplar de las Normas de Conducta en la Función Pública vigentes".
3 Los empleados certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?	1		Al momento del ingreso.
4 Los empleados declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?	1		Anexo al contrato suscripto con cada consultor en el caso de la UGP.
5 Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control?	1		
6 El estilo de administración de la Entidad está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (Verificar existencia formal y conocimiento del personal de un código institucional de valores, y la existencia de elementos representativos de medición permanente del desempeño, definición de Visión, Misión, POA, Indicadores y estándares, etc.)	1		
7 Disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo?	1		El MGAP no dispone de informes o equivalentes, mediante los cuales se observa que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, por lo que no es posible confirmar la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo.
8 Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?	1		Si bien no existe una unidad que reúna todas las sub funciones que integran esta función, las mismas están dispersas en las de la Auditoría de CGN, Tribunal de Cuentas, Auditoría interna de la Nación. En el marco del proyecto DACC se contrató una auditoría operativa concurrente, con el objeto de emitir una opinión sobre: i) si las sumas otorgadas a beneficiarios para la financiación de los sub proyectos fueron utilizadas para los fines propuestos; ii) la validez de los informes de rendición de cuentas de los beneficiarios de los sub proyectos; y iii) la confiabilidad respecto del marco de control interno del Proyecto DACC. A partir de este informe, la UGP trasladó a las autoridades del MGAP la idea de crear una unidad de auditoría interna que dependa de la DGS. Esta iniciativa está en etapa evaluación de la propuesta por las autoridades.
9 La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?	1		

Valoración de Riesgos				
10	Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1		Aplica para la UGP
11	El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas participó en su diseño o recibió una inducción apropiada sobre los mismos?	1		Aplica para la UGP
12	Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo 'AR'?		1	El MGAP no ha adoptado aún el enfoque de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM). No obstante, las normas del Banco sugieren la aplicación de la metodología GRP para sus programas.
13	Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?		1	
Actividades o Procedimientos de Control				
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?		1	
15	Se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos?	1		
16	En cada proceso importante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1		En el ámbito del MGAP no hay una identificación expresa de las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI, sin perjuicio de que los mismos están contenidos en las normas que rigen el proceso del gasto público. En cambio si aplica al nivel de la UGP.
17	Existe constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?		1	En el MGAP no existen constancias formales del conocimiento y entendimiento de las actividades de control por parte del personal con responsabilidad en los procesos, sin perjuicio de la obligación de observar y cumplir las normas legales que establecen las actividades de control.
Información y Comunicación				
18	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?	1		SIIF y sistema contable
19	Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?	1		
20	Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?	1		
21	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1		
Monitoreo				
22	Se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes?	1		
23	Disponen de constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica (identificar evidencias que revelen la participación de los niveles de dirección en la revisión de la calidad de los procesos)	1		
24	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de		1	El MGAP no ha previsto mecanismos para que su personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de



responsabilidad?				responsabilidad.
25 Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI?		1		
26 Si se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, esta fundamenta sus labores de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI'? (Verificar la existencia de Manual de AI, tamaño de la Unidad, conocimiento de sus miembros de las NAI, Alcance de las auditorías)			1	
27 Se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI?			1	
28 Los niveles de responsabilidad y autoridad, revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI?			1	
29 Disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario?			1	
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>78%</b>

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL EXTERNO				
PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
	SI	NO	N/A	
1 Si la Entidad está sujeta a Auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			La entidad está sujeta a la AE que rige el proceso del gasto público. Adicionalmente, las operaciones de préstamos de organismos multilaterales de crédito han sido sometidas a AE.
2 Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)?	1			Tanto para los del organismo ejecutor en que rige el proceso del gasto público, como para la de los estados financieros de los programas financiados por organismos multilaterales de crédito.
3 Disponen de un contrato formal o equivalente, para la realización de la Auditoría externa?	1			De acuerdo con NIA
4 Las declaraciones de naturaleza y alcance de los servicios de Auditoría, reflejan con claridad los beneficios que se espera obtener de este servicio?	1			De acuerdo con términos de referencia previamente aprobados por el Banco y con su política y requerimientos vigentes para auditoría externa.
5 Las estimaciones de honorarios están basadas en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre, en función de los alcances y la naturaleza del trabajo? (verificar si existe una sustentación formal de estos cálculos)	1			
6 Los honorarios se han venido pagando de acuerdo con lo previsto en el contrato?	1			
7 Si ha habido retrasos en los pagos de honorarios, estos están justificados, por razones atribuibles a incumplimientos de la FAI?			1	
8 La Firma de Auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1			Sin perjuicio de las funciones que la Constitución asigna al TCR en tanto organismo de contralor del Estado.
9 Los informes de la Auditoría contratada, o de la Auditoría de una ISA, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?	1			Aplica para las operaciones precedentes.
10 Si en los informes, los dictámenes se apartaron de la opinión limpia o estándar, y se reportaron hallazgos y recomendaciones de Control Interno, la Entidad ha producido			1	

oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar tales problemas?				
11 Si hubo limitaciones al alcance del auditor, estas representan un desconocimiento de la Entidad sobre los apoyos necesarios para cumplir los objetivos de la Auditoría?			1	
12 Disponen de evidencia sobre la corrección efectiva de los asuntos reportados en el informe?			1	
13 La naturaleza de las correcciones está dirigida a solucionar las causas de los problemas, para que no continúen repitiéndose las observaciones de la Auditoría Externa?			1	
14 Si subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoría Externa, ello se puede atribuir a desconocimiento de los beneficios o falta de voluntad de la administración para aplicar las soluciones?			1	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

ANEXO IV – RESOLUCIÓN CREACIÓN UGP



**Ministerio de Ganadería,  
Agricultura y Pesca**

Montevideo,

**VISTO:** el Contrato de Préstamo 8099-UY, suscrito el 17 de enero de 2012 con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), por un monto de US\$ 49.000.000 (cuarenta y nueve millones de dólares estadounidenses) y el Acuerdo: "Construyendo Resiliencia ante la Variabilidad y el Cambio Climático en Pequeños Productores Vulnerables", suscrito el 13 de enero de 2012 entre el Fondo de Adaptación y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) por un monto de US\$ 9.987.678 (dólares estadounidenses nueve millones novecientos sesenta y siete mil seiscientos setenta y ocho) ;

**RESULTANDO:**

I) de acuerdo a los documentos citados en el numeral precedente, el órgano competente para la implementación del Proyecto: Manejo Integrado de Recursos Naturales y Adaptación al Cambio Climático es el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca;

II) a su vez los contratos suscritos suponen la creación de una unidad de ejecución del Proyecto;

**CONSIDERANDO:** conveniente, por tanto, proceder a la creación de una Unidad de Gestión de Proyectos, para entre otros, el Manejo Integrado de los recursos naturales y adaptación al cambio climático y Aumentar la resiliencia ante la variabilidad del cambio climático y la vulnerabilidad de los pequeños productores agropecuarios.

**ATENTO:** a lo precedentemente expuesto y las cláusulas contractuales;

**EL MINISTERIO DE GANADERÍA AGRICULTURA Y PESCA**

**RESUELVE:**

1º) Créase en la órbita de la Unidad 1, "Dirección General de Secretaría" a los efectos de dar cumplimiento, entre otros, con el referid

Proyecto: Manejo Integrado de Recursos Naturales y Adaptación al Cambio Climático, (en adelante "Desarrollo y Adaptación al Cambio Climático" DACC-MGAP), una Unidad de Gestión de Proyectos (en adelante UGP) con el fin de llevar adelante la ejecución en coordinación y articulación con otras unidades, con el fin de obtener los resultados asumidos en el contrato celebrado oportunamente.

2º) La referida UGP además brindará apoyo general a la ejecución del Proyecto con el Fondo de Adaptación y realizará el seguimiento, apoyo en la capacitación y difusión del mismo.

3º) Dicha Unidad estará integrada por un Gerente Ejecutivo que actuará como Jefe. La UGP articulará con el Coordinador Gerente de las siguientes unidades del Ministerio: el SNIA (Sistema Nacional de Información Agropecuaria) vinculado a la Unidad 1 "Dirección de Secretaría"; la unidad 7 "Dirección General de Desarrollo Rural"; y la unidad 3 "Recursos Naturales Renovables", que estarán a cargo de la ejecución del primero, el segundo y el tercer componente del DACC, respectivamente, bajo la coordinación del Gerente Ejecutivo. Se creará una Unidad de Administración y Finanzas (UAF) con un Contador Gerente, responsable de la misma, bajo la órbita de la UGP, con todas las funciones de gestión, contabilidad, tesorería y adquisiciones que también debe ejecutar y articular con los componentes y el resto de la institucionalidad. A nivel de la UGP se formará además un equipo con responsables y asistentes en: Capacitación, Comunicación, Planificación y Monitoreo con roles de ejecución y articulación con los componentes, el MGAP y el resto de la institucionalidad público privada.

4º) Además la Unidad contará con un Coordinador y Asesores para el proyecto con el Fondo de Adaptación que también dependerá de la UGP.

5º) La UGP tendrá entre sus responsabilidades las siguientes tareas en el marco del Acuerdo con el BIRF para el productores préstamo 8099-UY:



**Ministerio de Ganadería,  
Agricultura y Pesca**

- a. Articular el DACC-MGAP ante la institucionalidad público-privada, nacional e internacional en coordinación con el MGAP
- b. Convocar a los talleres de programación y evaluación de actividades y consolidar el Programa Operativo Anual (POA) y su correspondiente Plan de Adquisiciones (PA) a partir del programa acordado con todos los componentes,
- c. Elaborar las bases, licitar, contratar e implementar el sistema de gestión integral para la gestión y seguimiento físico, administrativo y financiero del Proyecto, así como tomar las medidas necesarias para mantener su adecuado y pleno funcionamiento en las tres Unidades Ejecutoras del MGAP involucradas en la ejecución del Proyecto, así como su inter-operatividad con el SNIA y con los sistemas de seguimiento y evaluación de cada Unidad Ejecutora del MGAP participante en el Proyecto;
- d. Diseñar el plan de cuentas, elaborar los estados financieros, gestionar pagos a beneficiarios, proveedores y consultores en coordinación con los componentes, y gestionar desembolsos ante el MGAP, el MEF, OPP y Banco Mundial.
- e. Elaborar y enviar a las autoridades del MGAP y al Banco Mundial los informes financieros periódicos de acuerdo a los formatos requeridos.
- f. Gestionar las contrataciones y adquisiciones en coordinación con los componentes.
- g. Poner en marcha el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Proyecto, coordinar la recolección de información y consolidar los informes de avance a nivel de Proyecto.
- h. Elaborar y enviar a las autoridades del MGAP (Secretaría de Cooperación Internacional) y al Banco Mundial los informes periódicos de actividades, productos y resultados alcanzados. Estos informes contendrán la información relevante para los organismos mencionados, la que será

acordada al inicio del proyecto y estará basada en los indicadores de actividad y desempeño seleccionados.

i. Diseñar, desarrollar e implementar, en coordinación con todos los componentes y a través de la Unidad de Comunicación y Difusión, el Plan de Comunicación y Difusión del Proyecto, así como la difusión de los conocimientos generados y los avances del Proyecto.

j. Desarrollar e implementar, en coordinación con todos los componentes y a través de la Unidad de Capacitación, en convenio con entidades especializadas o con el apoyo de consultores externos, el Plan de Capacitación del Proyecto, el cual será actualizado en forma permanente para atender las demandas de capacitación de técnicos y beneficiarios que se identifiquen a lo largo de la implementación del Proyecto.

k. Contratar a consultores o entidades externas los estudios de evaluación y estudios de caso previstos para el Seguimiento y Evaluación del Proyecto.

l. Realizar contrataciones ocasionales para complementar el equipo permanente de la UGP a los efectos de asegurar la normal realización de las tareas necesarias.

m. Otras tareas de apoyo y control asignadas por las Autoridades competentes.

6\*) En cuanto al proyecto de cooperación con el Fondo de Adaptación, a la UGP le corresponde:

a) Articular el Proyecto del Fondo de Adaptación con el MGAP y la institucionalidad público-privada, nacional e internacional respetando los componentes en sus cometidos.

b) Articular el flujo de recursos financieros con la ANII.

c) Coordinar la recolección de información y consolidar los informes de avance a nivel de Proyecto. Elaborar y enviar a las autoridades del MGAP (Secretaría de Cooperación Internacional) y a la ANII los informes periódicos de actividades, productos y resultados alcanzados. Estos



**Ministerio de Ganadería,  
Agricultura y Pesca**

informes contendrán la información relevante para los organismos mencionados, la que será acordada al inicio del proyecto y estará basada en los indicadores de actividad y desempeño seleccionados.

d) Diseñar, desarrollar e implementar, en coordinación con todos los componentes y a través de la Unidad de Comunicación y Difusión, el Plan de Comunicación y Difusión del Proyecto, y en el caso del Fondo de Adaptación, la difusión estará coordinada entre el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

e) Desarrollar e implementar, en coordinación con todos los componentes y a través de la Unidad de Capacitación, en convenio con entidades especializadas o con el apoyo de consultores externos, el Plan de Capacitación del Proyecto, el cual será actualizado en forma permanente para atender las demandas de capacitación de técnicos y beneficiarios que se identifiquen a lo largo de la implementación del Proyecto.

7º) Esta unidad también apoyará la gestión de otros proyectos de cooperación del MGAP y actuará a solicitud de las autoridades ministeriales y en articulación con la Dirección de Secretaría y la Secretaría Técnica de Cooperación. En estos casos la UGP deberá brindar apoyo en la Comunicación, Capacitación, Seguimiento y en algunos casos apoyo a la gestión y/o auditoría y control del flujo financiero.

8º) Comuníquese, etc.