

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE  
CORREDORES TURÍSTICOS (UR-L1113)**

**MINISTERIO DE TURISMO (MINTUR)**

**Aplicación del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional  
(SECI) al ejecutor**

**INFORME DE  
RESULTADOS**

Carolina Carrasco  
Setiembre 2016

## Contenido

GLOSARIO DE SIGLAS .....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA CONSULTORÍA .....	6
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	6
3. PROCESO DE EVALUACIÓN.....	9
3.1. Participantes.....	9
3.2. Documentos considerados .....	9
3.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información.....	9
3.4. Etapas cumplidas .....	9
4. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA .....	10
4.1. Antecedentes.....	10
4.2. Programa.....	11
4.3. Organismo ejecutor.....	12
4.4. Control de gestión del organismo ejecutor .....	15
5. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	17
5.1. Aplicación del SECI.....	17
ANEXO I- CUESTIONARIO SECI.....	25

## GLOSARIO DE SIGLAS

AE	: Auditoría Externa
AI	: Auditoría interna
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo
CC	: Capacidad de Control
CE	: Capacidad de Ejecución
CGN	: Contaduría General de la Nación
CPO	: Capacidad de Planificación y Organización
CUN	: Cuenta Única Nacional
EFAS	: Estados Financieros Auditados
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
MINTUR	: Ministerio de Turismo
OPP	: Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PAC	: Programa Anual de Caja
POA	: Plan Operativo Anual
SABS	: Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	: Sistema de Administración Financiera
SAP	: Sistema de Administración de Personal
SCE	: Sistema de Control Externo
SCI	: Sistema de Control Interno
SCJ	: Suprema Corte de Justicia
SECI	: Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SEG	: Sub-sistema de Ejecución Presupuestaria de Gastos
SEV	: Sub-sistema de Evaluación Presupuestal
SIC	: Sub-sistema de Información de Contabilidad
SIIF	: Sistema Integrado de Información Financiera
SIP	: Sub-sistema de Información de Programación Presupuestaria
SIR	: Sub-sistema de Información Presupuestaria de los Recursos SIIF
SIT	: Sub-sistema de Información de Tesorería
SOA	: Sistema de Organización Administrativa
SPA	: Sistema de Programación de Actividades
TOCAF	: Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera
TCR	: Tribunal de Cuentas de la República
UE	: Unidad Ejecutora

## RESUMEN EJECUTIVO

Este informe fue elaborado en el marco de la consultoría contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación del primer tramo del CCLIP, operación UR -L1113 - Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos. Específicamente para la realización del análisis institucional del Ministerio de Turismo a través de la Unidad Ejecutora de Programas, que actualmente ejecuta la operación 2601/OC-UR., para la cual en el año 2011 se llevó a cabo una Evaluación de Capacidad Institucional y Desempeño dando como resultado Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo.

La presente evaluación de la capacidad institucional del Programa UR-L1113 fue realizada en base a la metodología Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicha metodología de evaluación comprende el análisis de las siguientes áreas:

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

Los resultados generales de la evaluación de capacidad institucional efectuada en la Unidad Ejecutora de Proyectos que se presentan en el siguiente cuadro arrojan como resultado una calificación de 89% equivalente a un Desarrollo Satisfactorio con un nivel de Riesgo Bajo, lo que indica que el MINTUR a través de la UE ha logrado mantener su capacidad de ejecutar programas y proyectos.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación %	Ponderado %			
Capacidad de Planificación y Organización	SPA	88	50	44	SD	RB
	SOA	83	50	41	SD	RB
<b>TOTAL</b>				<b>85</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>
Capacidad de Ejecución	SAP	95	30	28	SD	RB
	SABS	92	30	28	SD	RB
	SAF	93	40	37	SD	RB
<b>TOTAL</b>				<b>93</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>
Capacidad de Control	SCI	81	80	65	SD	RB
	SCE	100	20	20	SD	RB
<b>TOTAL</b>				<b>85</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 85%; la capacidad de Ejecución presenta una calificación del 93% y la capacidad de Control presenta una calificación del 85%, por lo tanto las tres capacidades evaluadas se sitúan en un nivel de Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo.

Como resultado del análisis, se elaboró un informe con las fortalezas y oportunidades de mejora para la nueva operación UR-L1113.

## 1. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

El objetivo de la consultoría es la actualización de la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) de la Unidad Ejecutora del Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos (UR- L1113) a cargo del MINTUR.

Se ha definido el siguiente alcance de la actualización de la evaluación SECI al Organismo Ejecutor:

- (i) evaluación de la capacidad de Programación y Organización que incluye los sistemas de programación de componentes y actividades y el sistema y organización administrativa;
- (ii) evaluación de la capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas, que comprende el sistema de administración de personal, el sistema de administración de bienes y servicios y el sistema de administración financiera; y
- (iii) evaluación de la capacidad de control que contempla los sistemas de control interno y control externo.

La evaluación de la Capacidad Institucional del MINTUR, a través de la UE, fue realizada en cumplimiento de las Políticas del BID, para la etapa de preparación de las operaciones. Esta evaluación permite presentar conclusiones sobre la Capacidad Institucional, que será responsable de la ejecución de las actividades de gestión, planeamiento, ejecución, monitoreo y evaluación de los resultados.

## 2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El SECI es una metodología para evaluar la capacidad institucional de una entidad o agencia ejecutora, relacionada con aspectos administrativos y de control para la ejecución de un proyecto financiado por el Banco. El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir en lo interno con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión técnica y administrativa, el sistema de control y la auditoría externa.

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

- *La Capacidad de Programación y Organización*, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Comprende los siguientes sistemas:
  - ✓ Sistema de programación de componentes y actividades (SPA): proceso mediante el cual programa la realización de las actividades del proyecto durante un determinado período de tiempo, debe caracterizarse por exponer claramente, para cada componente o sub componente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.
  - ✓ Sistema de organización administrativa (SOA): proceso mediante el cual se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades. Con excepción del mantenimiento de determinadas características básicas, el modelo de organización podrá variar en función de las características del mecanismo de ejecución del proyecto.

- *La Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas*, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Comprende los siguientes sistemas:
  - ✓ Sistema de administración de personal (SAP): compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto. Mediante éste sistema se designan las personas que ocuparán los cargos previstos en la Organización.
  - ✓ Sistema de administración de bienes y servicios (SABS): compuesto por las normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones.
  - ✓ Sistema de administración financiera (SAF): compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros.
  
- *La Capacidad de Control*, 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): compuesto por el conjunto de actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que en cumplimiento del Contrato de préstamo, el Organismo Ejecutor debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoría.

A continuación se presenta la escala de resultados que aplica el SECI, así como la descripción de las categorías de riesgos y sus requerimientos asociados.

**Escala de Resultados de la Evaluación**

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

**Categoría de Riesgo – Requerimientos**

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



### 3. PROCESO DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Participantes

De parte del Banco se obtuvo información de archivo de los préstamos 1826/OC-UR Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos , y 2601/OC-UR Apoyo al Sector Turístico. De parte del MINTUR, se obtuvo información del equipo de la UE, el Coordinador General-Cristian Pos, la responsable del Área de Administración y Finanzas y Adquisiciones- Cra. Ana Balarini, la Abogada Andrea Chinazzo

#### 3.2. Documentos considerados

##### 3.2.1 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.

##### 3.2.2 Otros documentos del Banco y del ejecutor:

- UR-L1018 – Mejora Competitividad Destinos Turísticos Estratégicos- documentos varios
- UR-L1066 – Apoyo al Sector Turístico- Documentos varios
- UR-L1113 – Programa de Desarrollo de corredores Turísticos- Perfil de proyecto
- TOCAF
- Evaluación intermedia préstamo 2601/OC-UR

#### 3.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información

El alcance de la evaluación se ha orientado a analizar las capacidades relacionadas directamente para la ejecución del Programa UR-L1113 previsto con financiamiento BID. La evaluación del SECI se aplicó a la Unidad Ejecutora responsable de la ejecución de los Préstamos BID del MINTUR.

#### 3.4 Etapas cumplidas

3.4.1 Evaluación primaria conjuntamente con los técnicos de la UE del MINTUR, tanto de la capacidad de desempeño documentada, como del conocimiento de la efectiva aplicación de esa capacidad en la ejecución, 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 UE, durante las cuales se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional y sobre el funcionamiento de la organización formal e informal. Conjuntamente con los técnicos entrevistados se procedió a completar los formularios con las respuestas primarias.

3.4.2. 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 ha ejecutado otras operaciones con el Banco como UR-L1018 – Mejora Competitividad Destinos Turísticos Estratégicos y UR-L1066 – Apoyo al Sector Turístico.

## 4. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA

### 4.1. Antecedentes

En 2015, el turismo en Uruguay representó una contribución total al PIB del 8,6%, generó el 15,9% de las exportaciones, el 8% del empleo total y el 7,4% de las inversiones totales en el país. El turismo es por tanto una actividad importante para la economía uruguaya. El gasto turístico internacional representa el 62,4% del gasto total. Con 3,3 millones de visitantes no residentes en 2015, las llegadas internacionales registraron un incremento del 21,8% en el periodo 2010-2015, mientras el gasto realizado por dichos visitantes –que alcanzó un total de US\$ 1.765 millones en 2015– también creció un 19,4%. Igualmente, el gasto del turismo interno aumentó un 41% entre 2011 y 2014.

A pesar de esta tendencia general positiva, algunas estimaciones apuntan a una ralentización en los próximos años del ritmo de inversión de capital en el turismo uruguayo, situando al país por debajo del promedio de crecimiento previsto para la región de las Américas y para el conjunto mundial hasta el 2026.

El sector enfrenta tres desafíos estructurales principales que limitan su pleno aprovechamiento como motor de crecimiento:

(i) El primer desafío es la dependencia de los países limítrofes que representan el 85% del total de las visitas internacionales, correspondiendo el 68% a Argentina y el 17% a Brasil. Esta dependencia genera vulnerabilidad para Uruguay, ya que los cambios macroeconómicos en ambos países repercuten en el comportamiento de su emisión turística. Así lo ilustra la caída del gasto turístico por visitante, causada por estadías más cortas, que ha pasado de US\$733 en 2011 a US\$595 en 2015. Ello está directamente ligado al comportamiento del visitante argentino, cuyo gasto ha bajado de US\$720 por visitante a US\$631 entre 2011 y 2015, así como al gasto brasileño que ha descendido desde US\$746 por visitante a US\$540, en el mismo periodo; (ii) El segundo desafío es el consumo estacional de los visitantes: el 52,3% del gasto turístico interno y el 47% del internacional se realizan durante el primer trimestre del año. Ello responde al perfil mayoritario de veraneante de los visitantes actuales que consumen una oferta preponderante de sol y playa; y (iii) El tercer reto es la concentración geográfica de la oferta turística, de las visitas y del gasto turístico: entre el 2011 y el 2015, un promedio del 73% de las inversiones turísticas se efectuó en los Departamentos de Maldonado y Montevideo; asimismo, de las siete zonas turísticas con las que cuenta el país, en 2015 el 52,5% de las llegadas de no residentes y el 74,6% del gasto internacional se concentraron en Punta del Este (Departamento de Maldonado) y Montevideo, mientras que los residentes también optaron por las zonas sur y este del país (69% de viajes y 79,6% del gasto turístico interno).

El Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 (PLANTUR) enmarca dichos esfuerzos, a través de objetivos estratégicos, que incluyen la diversificación temática y geográfica de la oferta. Las dos operaciones realizadas con apoyo del Banco, a través del Ministerio de Turismo (MINTUR), se alinean con dichos objetivos de diversificación de la oferta: el *Programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos* (1826/OC-UR) y el *Programa de Apoyo al Sector Turístico* (2601/OC-UR). Ambos Programas establecen los primeros cimientos para pasar de un escenario turístico sustentado en la llegada espontánea de visitantes de proximidad regional hacia un desarrollo planificado e inductor de nuevos segmentos de demanda, a través de nuevas propuestas turísticas. Las dos operaciones implican inversión en nueva oferta turística ubicada en destinos emergentes, habiendo financiado el Programa 1826/OC-UR un centro de interpretación en Colonia -que actúa como vitrina de las diferentes opciones turísticas del país-, un centro de visitantes en Rocha y acciones de

planificación en la Región Termal, entre otras inversiones. Entre los logros del Programa destaca el aumento de la participación de los destinos beneficiarios sobre el total de destinos visitados en el país (coadyuvando así a la desconcentración de la oferta y las visitas). Por su parte, el Programa 2601/OC-UR está apoyando la creación de una red de pequeñas estaciones náuticas y la articulación del emprendimiento turístico en el Corredor del Río Uruguay, ayudando a iniciativas locales en sus planes de negocio y mediante contratos de concesión de las obras financiadas.

## 4.2. Programa

Con objeto de consolidar los esfuerzos iniciados con ambos Programas, minimizar la dispersión de recursos y generar resultados sinérgicos entre las diferentes iniciativas locales existentes, el Gobierno ha solicitado apoyo al Banco para diseñar e implementar actuaciones programáticas de largo plazo, a través de una Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP), de la que el Programa UR-L1113 sería la primera operación.

El MINTUR pretende seguir con su política de diversificación de los destinos turísticos en el futuro, por lo que el CCLIP, previsto para un plazo de 20 años, ofrece un mecanismo ágil para garantizar la implementación de dicha política a través de la preparación y aprobación de operaciones complementarias entre sí y con bajos costos de tramitación tanto para el Banco como para el país. Las líneas estratégicas del CCLIP son: (i) recuperación y/o puesta en valor de atractivos turísticos públicos en destinos emergentes; (ii) apoyo al emprendimiento turístico e inversión innovadora en destinos emergentes; (iii) refuerzo de la institucionalidad turística sub-nacional; y (iv) mejora de la gestión ambiental de destinos.

El CCLIP se alinea con la actualización de la Estrategia Institucional del Banco (2010-2020) en términos de: (i) incremento de la productividad e innovación, (ii) mejora de la capacidad institucional, y (iii) sostenibilidad ambiental, ya que impulsará: (a) la innovación empresarial turística, a través del apoyo a la creación de oferta innovadora en nuevos destinos y en torno a productos turísticos de alto valor agregado; (b) el fortalecimiento de esquemas de gobernanza turística sub-nacionales; y (c) la realización de mapeos de biodiversidad y servicios ecosistémicos relevantes para la innovación turística y la sensibilización ambiental de empresarios y población local en los destinos beneficiarios. En base a las mismas consideraciones, el CCLIP también se alinea con la Estrategia del BID en el país (2016-2020) en sus ejes de productividad y competitividad y fortalecimiento de la gestión departamental (gestión del Estado). La primera operación (UR-L1113) del CCLIP está incluida en el Programa de Operaciones de 2016 para Uruguay.

Para coadyuvar a la diversificación de la demanda, la desconcentración y desestacionalización de la oferta, el fin del CCLIP es contribuir a la generación de ingresos turísticos en destinos emergentes. El objetivo específico es el incremento de la inversión innovadora en áreas con vocación turística pero menor desarrollo turístico relativo que Montevideo y Punta del Este. En particular, el primer programa del CCLIP (UR-L1113) pretende lograr este objetivo a través de la consolidación de los esfuerzos iniciados por el anterior Programa (2601/OC-UR) en el Corredor del Río Uruguay, que fue seleccionado por su potencialidad turística, principalmente relacionada con la náutica, el ecoturismo y cultura local. El área incluye varios espacios protegidos y constituye un corredor biológico de relevancia para la actividad turística y para el mantenimiento de los servicios ecosistémicos de la cuenca del río. Debido al nivel embrionario del desarrollo turístico del Corredor, es necesario seguir fortaleciendo el trabajo iniciado por el MINTUR, para avanzar hacia una oferta turística innovadora y diversificada y lograr la consolidación de redes público-privadas de gestión turística local, recientemente conformadas. Las inversiones del nuevo Programa se agruparán en tres componentes: i) Creación y consolidación de equipamiento turístico en el Corredor del Río Uruguay: el componente incluirá inversiones relacionadas con la recuperación y/o puesta en valor de atractivos turísticos públicos, que posibiliten actividades turísticas náuticas y la articulación del Río con otras ofertas turísticas complementarias, fortaleciendo la masa crítica de equipamiento existente y la cultura de innovación en la oferta turística. Algunas de dichas inversiones podrán ser instalaciones fluviales ligeras -como muelles flotantes, rampas, estaciones náuticas-, museos de sitio, centros de visitantes, senderos en áreas protegidas, observatorios de fauna y flora; ii) Apoyo a la inversión turística privada innovadora en el Corredor del Río Uruguay: el componente apoyará técnica y financieramente a pequeños emprendedores e inversores en torno a productos turísticos

innovadores, alineados con los esfuerzos públicos previstos en el primer componente, así como acciones de posicionamiento turístico del Corredor; y iii) Fortalecimiento institucional: se incluirán acciones de apoyo a gobernanza turística y ambiental a nivel sub-nacional, considerando la Red público-privada de los Pájaros Pintados, así como mecanismos de mejora de los sistemas locales de información turística y de evaluación de impacto de las inversiones turísticas

El Programa se fundamenta en el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 y tendrá un financiamiento de US\$ 5 millones por parte del BID, más un aporte local de US\$ 1,25 millones. El Programa fomentará inversiones turísticas innovadoras y orientadas a mercados de nicho, en destinos alternativos a los ya consolidados.

### 4.3. Organismo ejecutor

En el marco de la preparación de este programa, se ha previsto la realización de una actualización de la evaluación de la capacidad institucional de la UE del Ministerio de Turismo (MINTUR), con el objeto de evaluar su capacidad como organismo ejecutor, en tanto responsable por la administración de los recursos del préstamo, y por gestionar el oportuno financiamiento de los aportes de contrapartida local

Como lo establece el Decreto 291/013, que aprueba la reformulación de la estructura organizativa y los nuevos puestos de trabajo, y la información publicada en la página web del Ministerio, el MINTUR es responsable de definir, diseñar, promover, ejecutar, controlar y evaluar las políticas de Estado, relativas a las actividades turísticas, deportivas, de educación física y recreativas. Para eso, coordina los esfuerzos articulando intereses del sector público y privado en un marco ético y normativo, procurando la mejora sostenible de la actividad así como la calidad de vida de la población.

Los principales cometidos relacionados con el turismo son:

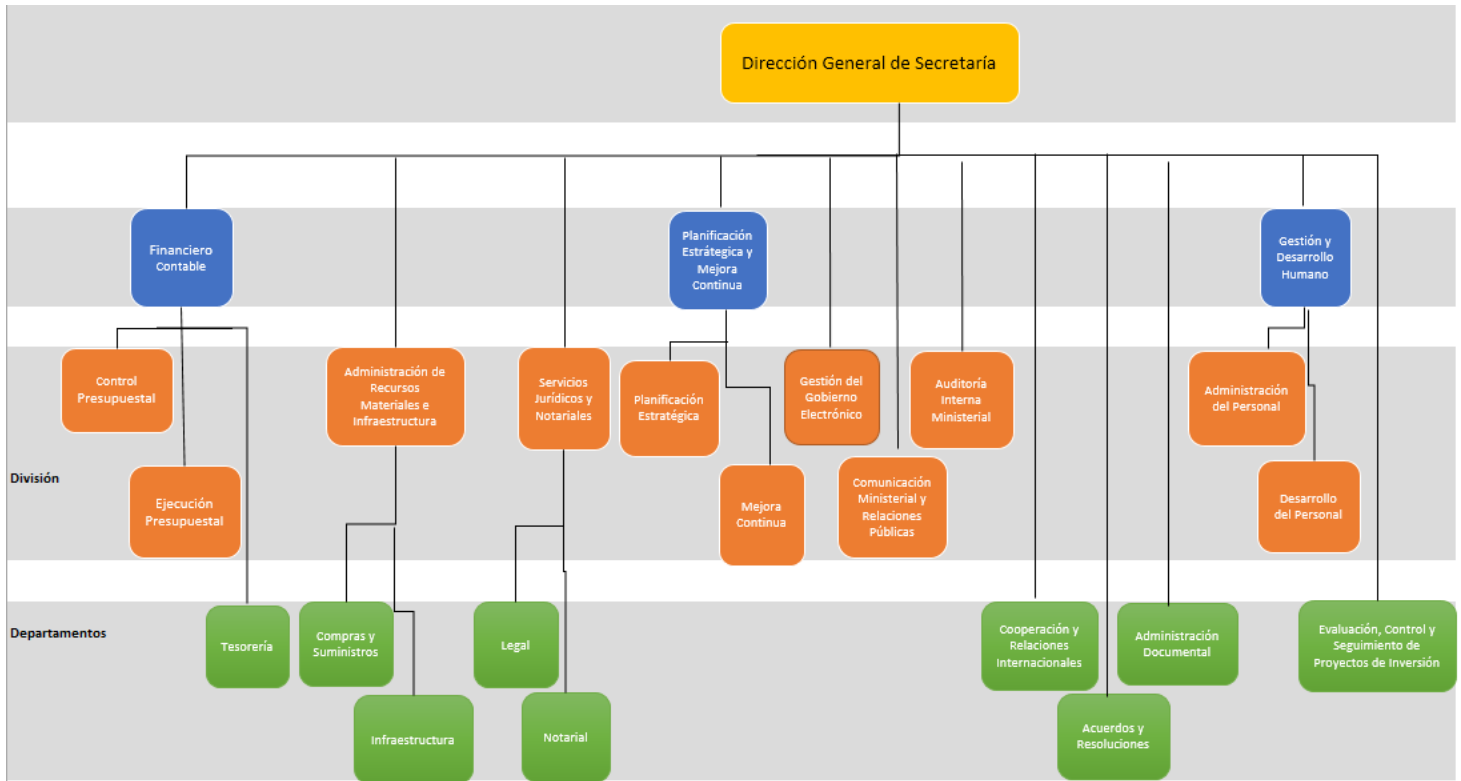
- Planificar, fomentar y estimular el Turismo mediante el desarrollo de actividades propias.
- Generar las condiciones necesarias para que el ejercicio del derecho al Turismo resulte efectivamente accesible para todos, no sólo mediante la realización de acciones en infraestructura y logística sino también en cuanto a la facilitación del goce del derecho.
- Fomentar la adecuación de la infraestructura existente a condiciones de accesibilidad que aseguren la efectiva universalización del ejercicio del derecho, así como adoptar las medidas pertinentes a efecto de que los proyectos de nuevas infraestructuras contengan previsiones en tal sentido.
- Planificar un adecuado desarrollo de formación y capacitación en Turismo.
- Reglamentar la actividad así como las condiciones y requisitos a exigir de aquellas personas físicas o jurídicas del sector, y supervisar su cumplimiento.
- Estimular políticas de infraestructura turística orientadas al mantenimiento de un justo y adecuado equilibrio entre la explotación turística de los valores naturales, históricos y culturales del país y la protección y conservación de los mismos.
- Implementar políticas orientadas a territorializar la gestión de forma de atender las diversas realidades del país, aprovechando los distintos niveles de descentralización geográfica en departamentos, municipios y aún regiones.

El MINTUR cuenta con amplia experiencia, ya que ha sido el ejecutor, a través de la UE, de dos operaciones: el Programa 1826/OC-UR y el Programa 2601/OC-UR. El primero ha sido satisfactoriamente ejecutado, mientras que el segundo cuenta con el 68% de los recursos desembolsados y el 89% de los recursos comprometidos, estando su evaluación intermedia en proceso de finalización. En todos los casos se han cumplido las cláusulas contractuales y las políticas del Banco.

La evaluación final del préstamo 1826/OC-UR establece que el MINTUR a través de la UE tuvo un desempeño satisfactorio en la ejecución fiduciaria del Préstamo. La conclusión del SECI fue consistente con el desempeño satisfactorio que tuvo la UE, reportando por PMR, por su estado de cumplimiento de

cláusulas contractuales, por reportes de las visitas de inspección del sector fiduciario y técnico sectorial, y por la opinión limpia sobre los estados financieros anuales del proyecto. Por otra parte se cuenta con un equipo técnico multidisciplinario comprometido con los resultados que facilitó concretar los resultados y que se ha mantenido casi sin variantes a lo largo de los años.

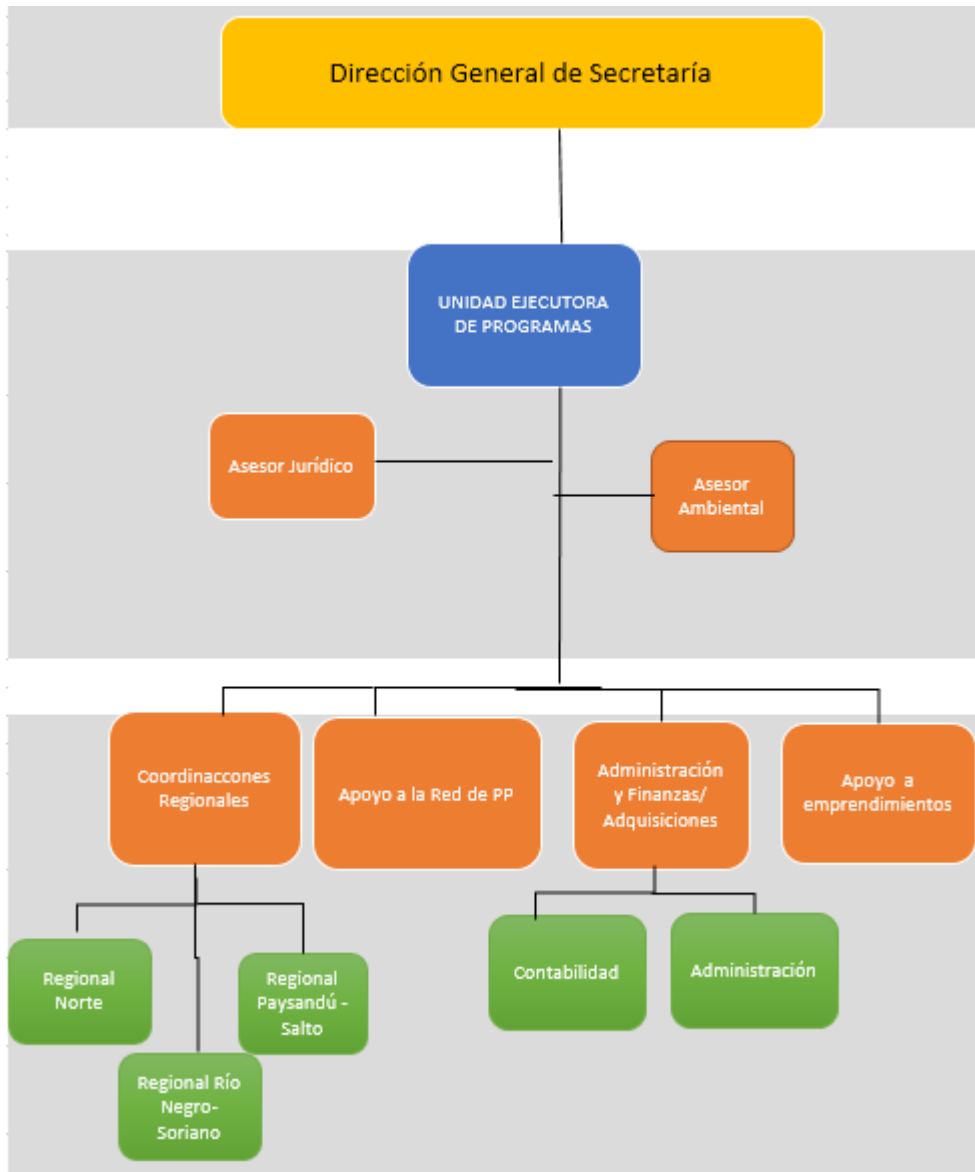
La estructura de su organización presenta distintos niveles, donde el superior radica en el Ministro, y en orden le sigue el Subsecretario y el Director General de Secretaría. A partir de los niveles superiores, el MINTUR se organiza en Divisiones, Departamentos, y Secciones, como se ilustra en el siguiente organigrama resumido:



La Unidad Ejecutora (UE) fue creada para gestionar la ejecución del programa de Mejora de Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos (UR-L1018).

Tiene por cometido la ejecución integral de los Programas BID. Ello comprende la preparación de los documentos para licitaciones, llamados a Licitación Pública Nacional o Internacional, la supervisión y el control de la ejecución de los contratos de consultoría y de ejecución de obras licitadas. Asimismo le competen las adquisiciones de bienes, y la gestión de los contratos con el BID. Interactúa con la División Financiero Contable y otras dependencias del MINTUR, en el proceso por etapas del gasto público y en relación con el sistema de compras estatales.

En la estructura del MINTUR, la UE depende de la Dirección General de Secretaría, y su estructura es la que muestra el siguiente organigrama resumido:



Las autoridades políticas actuales del MINTUR son:

Ministro:	Sra. Liliam Kechichian
Sub-secretaria:	Benjamín Liberoff
Director General de Secretaría:	Esc. Hyara Rodríguez
Director Nacional de Turismo:	Carlos Fagetti

A la fecha del presente informe la UE estaba integrada por las siguientes personas:

Coordinador de la UE:	Lic. Cristian Pos
Asesor Ambiental:	Arq. Gustavo Olveyra
Asesora Legal:	Dra. Andrea Chinazzo
Responsable Proyectos Innovación:	Antropólogo Gabriel De Souza
Proyectos Capacitación:	Lic. Rosana Montequín
Responsable Administración y Finanzas:	Cra. Ana Balarini
Asistente Administración y Finanzas:	Diego Tomás (contabilidad)
Asistente Administración y Finanzas:	Graciela Luzardo (administración)

Coordinadores regionales:

Salto- Paysandú:	Lic. Claudio Quintana y Lic. Luis Balbi
Soriano- Río Negro:	Nadia Coiana y Karina Fortete

#### 4.4. Control de gestión del organismo ejecutor

El MINTUR es el órgano ejecutivo y administrativo de la política de turismo del Gobierno, y su actividad está regulada por la Constitución, la Ley y normas reglamentarias.

El control externo de la gestión de la Hacienda Pública está consagrado en la Constitución (artículo 211), 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, el artículo 212 de 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 el artículo 213 de 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 (TCR) 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 artículo 81 del 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.

En el ámbito del MINTUR, el sistema de contabilidad y administración financiera, está comprendido en el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) del Estado.

El Estado ha desarrollado e implantado 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 SIIF. Se trata de 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.

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), Información de Contabilidad (SIC) y Evaluación Presupuestal (SEV).



## 5. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### 5.1. Aplicación del SECI

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

Las referencias para la interpretación de los resultados se muestran en los siguientes cuadros, donde el segundo de ellos refleja la aplicación de una gama más amplia de calificaciones complementaria;

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

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades, el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 89%, indicando un *Desarrollo Satisfactorio* (SD) de su capacidad institucional y un nivel de *Riesgo Bajo* (RB) para la ejecución de los programas del BID.

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación %	Ponderado %		
Capacidad de Planificación y Organización	85	25 21	SD	RB
Capacidad de Ejecución	93	45 42	SD	RB
Capacidad de Control	85	30 25	SD	RB
<b>TOTAL</b>		<b>100 89</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 85% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), una calificación de 93% para la Capacidad de Ejecución (CE), y una calificación de 85% para la Capacidad de Control (CC), lo cual demuestra para los tres casos un nivel de *Desarrollo Satisfactorio*, asociado a un *Riesgo Bajo*.

El resultado de riesgo bajo, sólo podría requerir de medidas de importancia menor, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente y eficaz de los recursos del proyecto.

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

### 5.1.1. Capacidad de Planificación y Organización

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

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación %	Ponderado %			
Capacidad de Planificación y Organización	SPA	88	50	44	SD	RB
	SOA	83	50	41	SD	RB
<b>TOTAL</b>				<b>85</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 85%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo*.

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

El SPA ha arrojado una calificación de 88% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

Las fortalezas que se identificaron en este Sub-Sistema son: i) existen en la práctica mecanismos de trabajo para la planificación y monitoreo de actividades; ii) se elaboran e implementan planes operativos anuales, para los cuales se trabaja sobre un modelo acordado con el Banco y se actualizan en oportunidad de los informes semestrales de seguimiento; y iii) se realizan reuniones periódicas del equipo de trabajo donde se hace el seguimiento y actualización de actividades y resultados y se deja constancia de los aspectos tratados en actas de cada reunión.

En cuanto a las oportunidades de mejoras, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras, son las siguientes:

#	Oportunidad de Mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
1	No se evidencia la actualización periódica de la matriz de riesgos y su uso como base para el seguimiento de la ejecución del programa.	Existen sobrecostos en obras que podrían ser controlados con un buen uso de la herramienta	Reducción en los proyectos a ejecutar debido a sobrecostos	Alta	Formalizar el uso en la ejecución del programa y la actualización sistemática de la matriz de resultados, especialmente para el seguimiento y cumplimiento de los indicadores de resultados.
2	Existe atraso en la ejecución	La preparación de los proyectos ejecutivos de las obras insume mucho tiempo al inicio del Programa. Se deben adaptar los proyectos elaborados por la consultoría técnica	Sub-ejecución y proyectos sin realizar	Alta	Mejorar el proceso de coordinación con los actores involucrados y reforzar la capacidad técnica de la UE, de ser necesario, para lograr diseños ejecutivos de obras viables de ser ejecutados.
3	En las reuniones de equipo se hace seguimiento a los indicadores de resultados y medidas de verificación pero no se trabaja sobre una herramienta que permita automatización	Si bien como resultado de las reuniones de equipo se redactan actas, es un documento poco específico para medir el logro de las metas previstas	Dificultad en el seguimiento de indicadores de resultados	Media	Reforzar el seguimiento de los productos que se espera de los Consultores y establecer un mecanismo para asociarlos al POA y mantener actualizada dicha información

#### 5.1.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

El SOA ha arrojado una calificación de 83% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Con respecto a las fortalezas principales en este sub-sistema se identifican: i) la UE cuenta con un Manual Operativo de referencia; ii) Se está trabajando en la protocolización de los procedimientos administrativos; iii) la UE cuenta con autonomía financiera tanto de financiamiento BID como de recursos de contrapartida local, así como autonomía para ejercer las funciones que le fueron asignadas; iv) Los integrantes de la UE son consultores por lo que la definición de cargos existe en los TDR y existe instancia de revisión anualmente en oportunidad de renovación de contrato.

Se destaca con respecto a la evaluación anterior, la existencia y utilización de un manual operativo, que si bien requiere actualización, contempla los principales aspectos de gestión y ejecución del Programa actual. Así como también la definición de cargos y los niveles de remuneración asociados.

En cuanto a las oportunidades de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras en el SOA, son las siguientes:

#	Oportunidad de Mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
4	El Manual Operativo no fue actualizado en oportunidad de los cambios implementados en la ejecución a través de transferencias a las Intendencias para la ejecución de actividades	No queda claramente establecido el procedimiento a seguir ante los cambios	Trabajar sobre procedimientos que no contemplan la operativa actual del proyecto	Alta	Definir la asistencia técnica, capacitación y acompañamiento de la UE hacia las intendencias para incorporar al Manual operativo
				Alta	Establecer mecanismos para la actualización del MOP cuando existan cambios en la operativa y también mecanismos para su divulgación y aprobación por los integrantes de la UE
5	No están formalmente establecidas las responsabilidades y funciones de las Intendencias receptoras de Fondos del Programa	Que no se designen referentes responsables por parte de las Intendencias	Dificultad del monitoreo y seguimiento de las transferencias realizadas	Alta	Definir el flujo de responsabilidades de la UE y de las Intendencias en el contexto de sub-ejecutores
6	En el dibujo de Organigrama del MINTUR no se contempla la existencia de la UE. A su vez no está definido formalmente el Organigrama de la UE	La UE se conformó para la primera operación de préstamo con el BID y debería formalmente establecerse su composición orgánica por parte del MINTUR	Dificultad en el relacionamiento con otras áreas del MINTUR debido al desconocimiento del rol de la UE	Media	Incluir a la UE en el Organigrama del MINTUR y definir formalmente el Organigrama de la UE

**5.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación %	Ponderado %			
Capacidad de Ejecución	SAP	95	30	28	SD	RB
	SABS	92	30	28	SD	RB
	SAF	93	40	37	SD	RB
<b>TOTAL</b>				<b>93</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 93%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio asociado a un Riesgo Bajo*

**5.1.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP)**

El SAP ha arrojado una calificación de 95% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas: i) el MINTUR cuenta con un Departamento de RRHH respaldado en normativa y procedimientos a nivel nacional y propios; ii) se aplican los procedimientos BID para las contrataciones de todos los consultores integrantes de la UE; y iii) Dentro de la UE el Coordinador General es quien centraliza la responsabilidad relacionada con los consultores contratados.

Cabe destacar que se han implementado, si bien no formalmente, a cargo del CG las acciones relacionadas con capacitación y entrenamiento de los consultores, así como las evaluaciones de desempeño basadas en los informes anuales que presentan los consultores y la obtención de resultados que se revisan en oportunidad de las reuniones de equipo.

En cuanto a la oportunidad de mejora, causa, riesgo identificado y acciones de mejoras son las siguientes:

#	Oportunidad de Mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
7	Si bien se ha avanzado en la institucionalización e inserción de la UE dentro del MINTUR, aún existen algunas resistencias	Falta de articulación de la UE con algunas áreas del MINTUR	Dificultades en la comunicación de los objetivos y el logro de cooperación con el Programa por parte de otras áreas del MINTUR	Media	Continuar trabajando en sensibilizar al personal de planta del MINTUR, fundamentalmente en las áreas que persisten resistencias, y explicar cuál es el rol de la UE

**5.1.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)**

El SABS ha arrojado una calificación de 92% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se han identificado como principales fortalezas: i) se cuenta con un sistema de expedientes a nivel centralizado en el cual se le puede hacer seguimiento a todas y cada una de las etapas de los procesos de adquisiciones ya que es el primer Ministerio con el 100% de sus trámites on-line y digital; ii) el MINTUR tiene un sistema de inventario donde se contempla a la UE; iii) el personal de la UE ha participado en capacitaciones sobre temas de adquisiciones con Políticas del BID en varias oportunidades; iv) existe estabilidad del personal que gestiona las adquisiciones; v) Se han protocolizado los procedimientos más utilizados incorporando la matriz RACI; y vi) La UE debe trabajar coordinadamente con áreas del MINTUR para llevar adelante los procedimientos de contrataciones.

Los aspectos que han variado con respecto al SECI anterior son: a) el inventario general del MINTUR contempla a la UE y cuando corresponde designa un espacio físico de almacenamiento para bienes del Programa; b) los bienes inmuebles son transferidos a propiedad de las Intendencias conjuntamente con su equipamiento, y las obligaciones en cuanto a mantenimiento se establecen en el Convenio específico suscripto y a su vez hay comisiones de seguimiento y el MINTUR tiene un representante.

La oportunidad de mejora, causa, riesgos identificados y acción de mejora es:

#	Oportunidad de Mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
8	No se ha realizado por parte de la UE capacitación sobre normas y procedimientos BID y buenas prácticas en gestión de proyectos a las Intendencias	Desconocimiento de cómo proceder	Error en los procedimientos, Documentación no referenciada a los fondos BID	Alta	Definir el contenido y brindar instancias de capacitación a las Intendencias que actúen como sub-ejecutores

**5.1.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)**

El SAF ha arrojado una calificación de 93% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

Las fortalezas identificadas en esta área son las siguientes: i) existen procedimientos escritos y se está trabajando en ampliar y mejorar los procedimientos existentes; ii) el personal ha sido capacitado sobre políticas del BID en varias instancias a lo largo de los años; iii) la Encargada del Sector Administrativo Financiero y Adquisiciones de la UE cuenta con muchos años de experiencia; v) la utilización del SIIF para la tramitación de los pagos permite realizar un seguimiento oportuno; vi) la UE rinde cuentas a través de las conciliaciones bancarias, al área de Rendición de cuentas del MINTUR mensualmente, que hace un seguimiento con el SIIF; vii) Los Estados Financieros de los programas han tenido siempre opinión limpia.

En este caso las variantes con respecto a la evaluación anterior se encuentran en la modalidad de ejecución a través de transferencias de fondos a las intendencias.

Las oportunidades de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras son:

#	Oportunidad de Mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
9	Carencia de procedimientos que regulen los mecanismos de rendición de cuentas a efectos de los requisitos del BID, documentación de respaldo y archivo de los gastos efectuados con las transferencias realizadas a las Intendencias	Que la documentación no sea identificada con actividades del programa. Atrasos en la rendición de gastos al BID y demoras en las solicitudes de desembolsos	Dificultad en el seguimiento de los fondos. Dificultad en la revisión por parte de los Auditores Externos	Alta	Definir el procedimiento de seguimiento y monitoreo de los fondos transferidos a las Intendencias y definir detalladamente los requisitos que deben cumplir las Intendencias con respecto a los mismos
10	Registración contable se realiza de forma paralela a la presupuestal en un sistema contable a medida	Doble ingreso de información, en el SIIF y en el Sistema Contable	Sobrecarga de trabajo y dedicación horaria	Media	Utilizar el Sistema de Proyectos Internacionales (SPI) que es el módulo contable del SIIF, es el Sistema nacional de Uruguay

### 5.1.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la UE en forma interna y externa. La capacidad de Control presenta una calificación del 85%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo	
		Calificación %	Ponderado %			
Capacidad de Control	SCI	81	80	65	SD	RB
	SCE	100	20	20	SD	RB
<b>TOTAL</b>				<b>85</b>	<b>SD</b>	<b>RB</b>

#### 5.1.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 81% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio* asociado a un *Riesgo Bajo*.

Se identificaron las siguientes fortalezas: i) la existencia del Estatuto del Funcionario Público y a su vez que los integrantes de la UE al ser consultores firman el Anexo de elegibilidad y conflicto de interés; ii) los informes finales que se establecen en los contratos de consultoría cumplen una doble función tanto para la evaluación de desempeño por parte del CG como de autoevaluación; iii) el Tribunal de Cuentas realiza la intervención preventiva de todos los gastos (control de legalidad); y iv) hay una comisión trabajando en el seguimiento e implementación de las recomendaciones de Control Interno surgidas de una consultoría realizada para la revisión y mejoramiento de los procesos del MINTUR (RRHH, Administración, Informática y el Director Adscripto).

Las oportunidades de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras, son las siguientes:

#	Oportunidad de Mejora	Causa	Riesgo	Prioridad	Acciones
11	No disponen de informes ni mecanismos formales que demuestren que se estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo	Se promueve la autoevaluación de manera informal en las reuniones de equipo y en instancia de los informes finales de los contratos	No promover ni lograr mejoramiento continuo	Baja	Formalizar la práctica de autoevaluaciones dentro de la UE promoviendo procedimientos de control.
				Alta	Con el mismo fin, formalizar el trabajo de los coordinadores regionales en terreno, para homogeneizar la metodología de trabajo y poder controlar mejor las causas y efectos de resultados obtenidos.
12	La página web del MINTUR contiene información no actualizada del Programa BID	La información que figura refiere a la primera operación de préstamo firmada en el año 2007	Falta de información actualizada	Alta	Actualizar la información referente al Programa BID en la página web del MINTUR
13	La División de Auditoría Interna Ministerial prevista en el organigrama del MINTUR no se encuentra en funcionamiento ni se ha designado personal para la misma	El Decreto 291 de 2013 que refiere a la nueva estructura organizativa del MINTUR define el Órgano Asesor de Auditoría Interna, sus objetivos y actividades, pero no ha comenzado a trabajar	No se pueden detectar oportunamente riesgos asociados al funcionamiento del sistema de control interno del Programa	Alta	Que el MINTUR designe la composición de Auditoría Interna Ministerial para que comience a trabajar y que dentro de sus actividades se contemple la interacción de la UE con el resto del Ministerio

#### 5.1.3.2. Sistema de Control Externo (SCE)

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

La principal fortaleza en este caso es que el Auditor Externo es el Tribunal de Cuentas de la República, validado como Sistema Nacional, con las garantías que eso conlleva, ya que la Representación de Uruguay trabaja permanentemente en coordinación con el TCR para fortalecer los trabajos de auditoría y a su vez su trabajo se encuentra enmarcado en una carta acuerdo con el ejecutor.

Montevideo, setiembre de 2016.

Carolina Carrasco  
Consultora



## ANEXO I- CUESTIONARIO SECI

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
1	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?	1			Se realiza la planificación de actividades en reunión de Equipo trimestrales y luego se realiza la presupuestación. Además de la descripción de funciones de los TDR y los roles definidos en el ROP
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			Hay un formato de documento de POA sobre el que se trabaja
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			No se evidencia el uso sistemático de la matriz de riesgos para el seguimiento
4	Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1			
El Documento de Planificación (POA) establece :					
5	Los objetivos generales y específicos (componentes) y las metas (indicadores)?	1			
6	Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos y metas?	1			
7	Un diagrama o flujograma 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		Si bien es contemplado, se han evidenciado demoras en la ejecución, principalmente en los tiempos que insume la preparación de los proyectos
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			En las reuniones de equipo se envían ACTAS con los detalles de la reunión y se definen los responsables
11	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ?		1		No se evidencia la actualización periódica de la matriz de riesgos y su uso como base para el seguimiento de la ejecución del programa
Ejecución :					
12	Se están emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?	1			En forma semestral los avances físicos y en forma mensual los avances de la ejecución financiera
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			Se analizan en las reuniones de equipo y se asignan responsables. Existe subejecución de recursos de aporte local y demoras en la ejecución.
14	En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?	1			El seguimiento se realiza desde la Coordinación y se materializan las acciones a través de las Coordinaciones regionales y/o el área de Adm. Y Finanzas
15	Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios ?	1			Hay proyectos que han sido modificados y se cuenta con la justificación correspondiente
16	Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?	1			Los cambios se informan en las Revisiones de cartera y se dejan explicitados en los informes de avance semestrales. Si corresponde se solicita no objeción
<b>TOTALES</b>		<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
<b>Manual de Organización:</b>					
1	Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?	1			Existe un Reglamento Operativo
2	Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?		1		No se han realizado y de hecho no refleja la operativa actual con las Intendencias. Los manuales internos son revisados periódicamente
3	El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?	1			Incluye de los cargos de mayor responsabilidad. En el organigrama y descripción de cargos
4	El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?	1			TDR de cada Coordinación regional. Organigrama
5	Las funciones manuales fueron asignadas de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores?	1			Se ha tenido en cuenta los aspectos de control interno en la delimitación de actividades Ej. Actividades financieras y contables. Chequeras a dos firmas conjuntas
6	El MO o el Organigrama y las funciones fueron divulgados a todo el personal vinculado?	1			
7	De ser así, cada empleado firmó una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?		1		Cada consultor firmó el contrato el cual incluye los términos de referencia correspondientes pero no hacen referencia al Manual Operativo
8	El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?	1			Fueron autorizados por la Dirección General de Secretaría y por el BID.
<b>El Organigrama indica:</b>					
9	Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.) ?	1			La UE actual no tiene un organigrama formalmente aprobado y tampoco se puede visualizar en el organigrama general del MINTUR
10	Los niveles de autoridad y supervisión?	1			
11	Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea) ?	1			
12	Las líneas de comunicación?	1			Existe por otros medios no en el Organigrama
<b>Perfiles de los cargos:</b>					
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			
14	Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?	1			
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 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			En el contrato de préstamo.
18	Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1			Dentro de los límites posibles
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 responsabilidades 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			
Reglamento Operativo (RO), Reglamento de Crédito (RO):					
22	Si aplica, se ha preparado un RO/RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?	1			
23	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?		1		Si sé conoce. No hay constancia de la divulgación
24	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?	1			
25	Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?	1			
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			Describe las principales y el Área Administrativo Financiero está trabajando en la protocolización de las restantes
En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:					
27	Propósito y definiciones ?			1	
28	Objetivos y Descripción del Programa ?			1	
29	Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?			1	
30	Asignación de recursos del Programa?			1	
31	Mecanismo de traspaso de los recursos, desembolsos, fondo rotatorio, y rendición de cuentas?			1	
32	Seguimiento (informes) ?			1	
En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:					
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	
Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, se ha previsto por parte de la UCP:					
40	Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la UCP y de los co-ejecutores?		1		En la operación actual las Intendencias actúan como subejecutores pero no fue contemplado así. Es importante definirlo para el nuevo programa
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		En la operación actual las Intendencias actúan como subejecutores pero no fue contemplado así. Es importante definirlo para el nuevo programa
42	Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?	1			En la práctica se hace seguimiento de los fondos transferidos y está establecida la forma de rendición. El acuerdo específico contempla dicho aspecto.
<b>TOTALES</b>		<b>24</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
1	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			Hay aspectos que se manejan desde RRHH del MT y otros más operativos al interior de la UE del Programa
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			RRHH del MT
<b>Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:</b>					
4	Búsqueda y Selección?	1			Lo realiza el Coordinador del Programa. Se realizan llamados
5	Inducción y entrenamiento?	1			Lo realiza el Coordinador del Programa. Capacitaciones internas.
6	Capacitación?	1			Lo realiza el Coordinador del Programa
7	Evaluación del desempeño?	1			Lo realiza el Coordinador del Programa. Evaluación de resultados e informes de actividades de consultores mensuales anualmente
8	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?		1		Lo realiza el Coordinador del Programa. Existe equiparación de cargos, criterio y análisis pero no está establecido formalmente y en algunos casos no es claro para el personal de planta del MINTUR
9	Seguridad social?	1			Se controlan los certificados de estar al día
10	Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			Se controlan los certificados de estar al día y se efectúan las retenciones de IRPF e IVA
<b>Otros Requerimientos:</b>					
11	Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?	1			Lo realiza el Coordinador del Programa y comunica faltas por enfermedad o solicitudes de licencia al Area de Adm. Y Finanzas
12	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			Existe un acuerdo de partes
13	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			Se redistribuyen las tareas al interior de la UE
14	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?			1	La magnitud no lo justifica.
15	Se han fijado los montos asegurables?			1	
16	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			Se dio la salida del programa de dos técnicos responsables de las actividades socioeconómicas, evaluación de resultados y emprendedurismo. Dichas tareass fueron distribuídas entre personal de la UE y personal contratado a tales fines
<b>Ejecución:</b>					
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			Se basan en lo establecido en el Contrato de Préstamo y en las políticas del BID
18	Se ha contratado para la ejecución del proyecto el personal identificado en el informe de proyecto?	1			
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	Se continuó con el equipo técnico del Programa BID 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			
21	La contratación de empleados/consultores por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?	1			
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			
<b>TOTALES</b>		<b>18</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
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			Se han protocolizado los procedimientos más utilizados incorporando la matriz RACI
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			Es el tercer Programa BID que ejecuta el mismo equipo técnico. Para evitar atrasos en la ejecución se podría reforzar la capacidad técnica para preparar los proyectos.
4	La Unidad tiene claramente establecidos 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			Se han protocolizado los procedimientos más utilizados incorporando la matriz RACI. Parte las realiza la UE y otra parte Administración de MT (Ejemplo publicación, apertura, etc MT)
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			Participa de todas las capacitaciones que imparte el BID y se mantiene actualizada de los cambios en la normativa local.
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		Actualmente hay 3 procedimientos de adquisiciones ejecutados por intendencias y no hay evidencia formal de capacitación
7	Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?	1			
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			Se forma un expediente por cada proceso en el cual se archiva toda la documentación respaldante de cada transacción efectuada.
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			Se cuenta con informes favorables de las inspecciones realizadas por el TCR y por el BID.
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			Se establecen los responsables
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			Formulario de Compras es incorporado en el expediente y es debidamente firmado por el solicitante, el Coordinador y la Dir.Gral de Secretaría.
12	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?	1			Debe establecerse el monto a adjudicar y ser firmado por el Director Adscripto del MT y se incorpora la afectación del crédito en el SIIF.
13	Se dispone de un sistema de formularios con numeración preimpresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?	1			El formulario diseñado por el MT no cuenta con numeración
14	El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?			1	El formulario diseñado por el MT cuenta con una vía

15	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?	1			El inventario se codifica por tipo de bien, se asigna un código por bien y se incorpora al bien la etiqueta con dicho código
16	El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			1	Los bienes adquiridos son para el equipamiento de bienes inmuebles o para el funcionamiento de la UE
17	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?	1			Se cuenta con un Acta de inventario en caso de utilizarlo un espacio físico diferente al edificio del MT
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			
19	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?	1			La propiedad se transfiere a las intendencias y son ellas las responsables de su mantenimiento
20	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?			1	Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento.
21	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?			1	Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento.
22	Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?			1	Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento.
23	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?			1	Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento.
24	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?			1	Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento.
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	Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento.
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			Se mantiene el inventario actualizado, con constancia del lugar de destino y estado del bien.
28	Se dispone de una política para formalizar a cada Área Administrativa y, en su caso, a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?			1	

29	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?	1			Los bienes inmuebles son transferidos a las Intendencias conjuntamente con su equipamiento, y las obligaciones se establecieron en el Convenio suscripto con cada Intendencia. Hay comisiones de seguimiento y el MT tiene un representante
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 Ordenes de Compra emitidas?	1			Al momento de la entrega de los bienes.
32	El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos ?	1			La planilla con el inventario
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			Existe un expediente por cada adquisición y contratación conteniendo todas la documentación que respalda cada transacción efectuada.
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			
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	No se ha establecido para el programa actual donde existen 3 contrataciones a través de Intendencia.
36	Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto ?	1			
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 sustancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo)			1	
<b>TOTALES</b>		<b>23</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	



Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
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			Area de Administración y Finanzas de la UE
2	La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?	1			La responsable es Cra. cuenta con 17 años de experiencia en adm. De proyectos y el encargado Contable Administrativo es Contador y cuenta con 5 años exp. La encargada Financiero Adm. Es Téc. en Administracion y cuenta con 8 años de experiencia.
3	El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?	1			Cuenta con experiencia y capacitaciones periódicas
4	Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?	1			Están realizando relevamiento de todos los procedimientos del área
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			Se trabaja con el sistema Memory y con el SIFF. La contabilidad se registra en paralelo.
6	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?	1			
<b>Archivo</b>					
<b>Los registros del proyecto son llevados de manera que:</b>					
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	Actualmente la ejecución de obras realizadas por las intendencias se contabiliza en oportunidad de la rendición de los gastos
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			El grado de apertura del Plan de cuentas permite la imputación por proyecto.
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), según corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto ?	1			Lo están elaborando
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			Se archivan en forma cronológica todas las transacciones financieras con el respaldo correspondiente y copia del cheque, se lleva un registro de cada transacción y control del saldo bancario
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		Los subejecutores Intendencias deberan identificar la documentación de respaldo Actualmente no existe

Programación y Presupuesto:					
13	Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1			Presupuesto anual en base a planificación y restricción de crédito. Seguimiento planificado vs ejecutado y avance temporal. Planilla Excel
14	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?	1			
15	Se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado?	1			Se trabaja con el SIFF y planillas de seguimiento.
16	Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria?	1			Se realiza un cierre mensual.
17	Para programas de ejecución descentralizada, se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores? (unidades descentralizadas)		1		Tener en cuenta los montos a transferir a sub ejecutores
Tesorería					
Se ha previsto que:					
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			Persona responsable y sistema de autorización de pagos. Tienen autonomía financiera
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			
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	Actualmente las intendencias reciben los fondos BID en una cuenta bancaria existente y no exclusiva del proyecto ya que no se justificaría debido a los pocos movimientos
22	Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?	1			Programaciones de flujos financieros, enero al MT necesidades de cupo anual con apertura mensual. Luego planificaciones de flujo de pagos para el BID
23	La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?	1			Saldos bancarios diarios, conciliaciones mensuales
24	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			Existe un encargado de las tareas financieras y un encargado de las tareas contables
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			Rinden cuenta al área de Rendición de cuentas del MT mensualmente. Cuentas bancarias vs SIFF
27	Se efectuen conciliaciones periódicas del Anticipo de Fondos entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se expliquen debidamente las partidas conciliatorias o se efectúen los ajustes pertinentes?	1			
28	Existan mecanismos para la preparación y presentación de informes sobre el Anticipo de Fondos, en oportunidad de las solicitudes de desembolsos y cuando el Banco se lo requiera?	1			
29	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros cofinanciadores), 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			En el caso de existir se establece un mecanismo que se recoge en el convenio específico firmado entre el MINTUR/Programa y la Intendencia correspondiente
31	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, existen procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?		1		No están establecidos en la actualidad

Si se trata de un Programa de crédito, el OE ha previsto e implantado mecanismos para:					
32	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el RC?				
33	El registro, control y uso de las recuperaciones?				
34	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el RC?				
Registros y Documentos					
Se ha previsto y están en funcionamiento mecanismos para que:					
35	Todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1			Se registran en el SIIF una vez recibida y conformada la factura.
36	Por cada transacción financiera, (ingresos y egresos) se emita un comprobante oficial mediante un formulario de numeración preimpresa con la información necesaria para su identificación, clasificación y registro contable?	1			Cada egreso es respaldado por una obligación en el SIIF.
37	Los ingresos se depositen total e íntegramente en las cuentas bancarias autorizadas?	1			
38	Tales depósitos se hagan diariamente o a más tardar el día hábil siguiente de recibidos?	1			
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	1			
40	Existan y se separen las responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos?	1			
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			Existe una caja de chica para afrontar gastos menores.
42	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			
Contabilidad e Información Procesada en medios computacionales					
Se ha previsto un sistema contable que:					
43	Permita generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1			Se emiten los estados financieros desde el sistema Memory.
44	Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?	1			Los establecidos en el C.Préstamo. Y acordados con el TCR
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			Respaldo automático realizado por el Área de Informática del MT.
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			Existen niveles de autorización y claves de acceso definidos en el Memory, en el SIIF y en cada PC.
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			
Otros Requerimientos:					
51	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con las Guías y Políticas del Banco relacionadas con Estados Financieros?	1			
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			Desde el año 2008 todos los años se ha cumplido con el plazo previsto en el Contrato de Préstamo.
<b>TOTALES</b>		<b>42</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
<b>Ambiente de Control</b>					
1	Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?	1			Se aplica el código de conducta del funcionario público y a su vez para los consultores se aplica el ANEXO BID de Elegibilidad y Conflicto de Interés
2	Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?	1			Para el personal del ministerio se prevé formalmente
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			Los consultores en la firma del contrato el ANEXO de elegibilidad y conflicto de intereses
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			Firman el Anexo al contrato el cual vale como una declaración jurada en oportunidad de cada renovación de contrato
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			Tarea que realiza el Coordinador en consulta con la Cra. Y la Asesora legal.
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 autoevaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo?		1		De manera informal
8	Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?		1		Si bien el Organigrama aprobado por Decreto 291/013 contempla la existencia de una Unidad de Auditoría Interna del Ministerio, en la práctica no se ha conformado aún. Sí existe una comisión que evalúa procedimientos de control Interno
9	La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?	1			Si existen recomendaciones son consideradas e implementadas
<b>Valoración de Riesgos:</b>					
10	Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1			Consultoría para los procesos del ministerio en el préstamo anterior. Hay una comisión encargada de implementar los cambios sugeridos en ese informe
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			
12	Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR" ?	1			La matriz de riesgos
13	Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?		1		No existen informes pero se hace seguimiento a la matriz de riesgos en oportunidad de las Reuniones de equipo y de los informes semestrales, sin embargo no se evidencia una actualización sistemática de la herramienta
<b>Actividades o Procedimientos de Control:</b>					
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			
17	Existen constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?	1			Existe pero no hay constancia formal

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			
19	Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?	1			Centro de computos
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			La página web del MINTUR tiene información desactualizada sobre el Programa. La información que contiene refiere al préstamo 1826/OC-UR
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 sobre documentos e informes 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 responsabilidad?		1		Informes finales de los contratos.
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			si existe claridad pero no está formalizado
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		La AI prevista en el Organigrama del MINTUR no se encuentra en funcionamiento. Existe una comisión a nivel Institucional como resultado de una consultoría para la revisión y mejoramiento de los procesos (RRHH, Administración, Informática y el Director Adscripto)
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>TOTALES</b>		<b>21</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentarios
1	Si la Entidad esta sujeta a auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			TCR auditoria de los estados financieros y el BID inspecciones financieras y de procedimientos anuales. Todas con informes favorables
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			Toda comunicación se realiza por escrito y a través de la Responsable del Area F.Contable
3	Disponen de un contrato formal o equivalente para la realización de la Auditoría externa?	1			Carta de Compromiso entre el MT y el TCR
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			
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			Contrapartida local
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			El TCR también interviene preventivamente los gastos y pagos, aunque lo realiza un Departamento independiente al que realiza la Auditoría Externa y no existe en la práctica comunicación entre ambos
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			
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 oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar tales problemas?			1	
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>TOTALES</b>		<b>8</b>	<b>0</b>		

