

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

**AGENCIA NACIONAL DE
DESARROLLO (ANDE)**

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

**INFORME DE
RESULTADOS**

Carolina Carrasco
Setiembre de 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.....	10
4.1. Antecedentes.....	10
4.2. Marco Normativo	10
4.3. Estructura organizativa y descripción de cargos	11
4.4. Organismo Sub-Ejecutor	13
4.5. Control de Gestión de la Agencia.....	15
5. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	17
5.1. Aplicación del SECI	17
5.2. Conclusión	21
ANEXO I- CUESTIONARIO SECI.....	22

GLOSARIO DE SIGLAS

AE	Auditoría Externa
AI	Auditoría Interna
ANDE	Agencia Nacional de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CE	Capacidad de Ejecución
CMA	Convenios Marco de Adhesión
CND	Corporación Nacional para el Desarrollo
CPO	Capacidad de Planificación y Organización
ERP	Sistema informático destinado a la administración de recursos en una organización.
MINTUR	Ministerio de Turismo
MiPyMeS	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
PES	Programa de Empresariado Social
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
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
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades
TCR	Tribunal de Cuentas de la República
TOCAF	Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera
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 U R -L1113 - Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos. Específicamente para la realización del análisis institucional de la ANDE, institución que ejecutará los fondos concursables previstos en el presupuesto del Programa.

La presente evaluación de la capacidad institucional 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 que se presentan en el siguiente cuadro arrojan como resultado una calificación de 96% equivalente a un Desarrollo Satisfactorio con un nivel de Riesgo Bajo, lo que indica que la ANDE demuestra a priori tener la capacidad para ejecutar las actividades que se le encomienden como sub-ejecutor del Programa.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación %	Ponderado %			
Capacidad de Planificación y Organización	SPA	100	50	50	SD	RB
	SOA	95	50	48	SD	RB
TOTAL				98	SD	RB
Capacidad de Ejecución	SAP	93	30	28	SD	RB
	SABS	100	30	30	SD	RB
	SAF	94	40	37	SD	RB
TOTAL				95	SD	RB
Capacidad de control	SCI	96	80	77	SD	RB
	SCE	100	20	20	SD	RB
TOTAL				97	SD	RB

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 98%; la capacidad de Ejecución presenta una calificación del 95% y la capacidad de Control presenta una calificación del 97%, por lo tanto las tres capacidades evaluadas se sitúan en un nivel de Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo.

1. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

El objetivo de la consultoría es la realización de la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) de ANDE como Organismo Sub-ejecutor 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 de ANDE 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 sub-ejecución de las actividades relacionadas a los fondos concursables.

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

Se mantuvieron reuniones y se obtuvo información de la Gerencia General de ANDE.

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 sub-ejecutor:

- Documento integral de Planificación Estratégica
- Estatuto del Personal
- Página Web de ANDE

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 sub-ejecución del Programa UR-L1113 previsto con financiamiento BID. La evaluación del SECI se aplicó a la ANDE.

3.4 Etapas cumplidas

3.4.1 Evaluación primaria conjuntamente con la Gerente General de ANDE. Se realizaron visitas, durante las cuales se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional y sobre el funcionamiento de la organización formal e informal y a su vez 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 sub-ejecutor, particularmente considerando que se trata de una entidad que comenzó su funcionamiento en el año 2015.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Antecedentes

La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) fue creada el 21 de setiembre de 2009 (Ley 18.602), con el objetivo de contribuir al desarrollo económico a través de programas eficaces, eficientes y transparentes para micro, pequeñas y medianas empresas.

Las MiPyMes representan el 99,48% del total de las empresas en todos los sectores de actividad.

Es recién en el año 2015 que la ANDE inicia un proceso de consolidación y define su estrategia, estructura y modelo de gestión, orientado a diseñar e implementar programas, proyectos e instrumentos para fortalecer las capacidades de las MiPyMes en todo el país. El fin es mejorar la competitividad empresarial con equidad territorial de las MiPyMes, así como la articulación y cooperación entre actores públicos y privados.

MISIÓN

Promover el desarrollo productivo del país a través del diseño e implementación de programas e instrumentos para la mejora de la competitividad empresarial y territorial, con énfasis en las MiPyMes y en la articulación entre actores públicos y privados interesados.

VISIÓN

Ser referente nacional e internacional en la articulación de políticas y acciones que contribuyan al desarrollo económico sustentable del país.

4.2. Marco Normativo

La AGENCIA NACIONAL DE DESARROLLO (ANDE) fue creada por la **Ley Nº 18.602 de 9/2009**. Es una persona pública no estatal. Se define la finalidad, cometidos, composición, funcionamiento, régimen financiero, contralor administrativo y otras disposiciones generales.

El **DECRETO 94/2009** que reglamenta la Ley Nº 18602, establece el trabajo de coordinación entre la ANDE y la CND.

El **DECRETO 353/2015** reglamenta la transferencia de parte del patrimonio de la CND a la ANDE.

4.3. Estructura organizativa y descripción de cargos

Estructura organizacional ANDE



© 2016 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados.

Autoridades

Presidente del Directorio: Ec. Álvaro Ons

Directora: Ing. Claudia Bonnacarrère

Director: Ec. Alvaro Correa

Equipo

La ANDE cuenta con un equipo técnico comprometido con la excelencia, que trabaja para lograr impactos concretos y medibles. Sin duplicar esfuerzos, busca la sostenibilidad de sus programas y se enfoca en las necesidades de sus beneficiarios.

Gerente General: Cra. Andrea Gandolfo

Coordinadora de Acceso al Financiamiento: Ec. Pamela Potrie

Coordinador de Desarrollo Territorial: Lic. Diego García da Rosa

Coordinadora de Emprendimientos: Lic. Amalia Quirici

Coordinador de Evaluación y Monitoreo: Ec. Gastón Carracelas

Gerente de Recursos Humanos: Lic. Lilyana Denicolay

Gerente de Administración y Finanzas: Cr. Ariel Cousillas

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Directorio

Ejercer la dirección y administración superior de la ANDE, asegurando la correcta articulación e implementación de programas e instrumentos orientados al desarrollo económico productivo, a partir de los lineamientos estratégicos y prioridades definidas por el Poder Ejecutivo, a través de su participación en el Directorio.

Gerencia General

Planificar, implementar y controlar la gestión de la ANDE, actuando como nexo entre el ámbito político (directorio) y el operativo (Gerencias), con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales fijados por el Directorio.

Auditoría Interna

Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos de la ANDE, conforme a los lineamientos políticos-estratégicos establecidos por el Directorio.

Asesoría Legal

Ser el referente de la Agencia en materia legal, asesorando previo a la asunción de compromisos, investigando, analizando, interpretando, sistematizando y reportando las disposiciones legales a quién corresponda, a fin de asegurar la legalidad de los actos de la institución.

Evaluación y Monitoreo

Asegurar la generación de información necesaria que permita evaluar los resultados de la Agencia y a cada uno de sus programas respecto a los objetivos institucionales establecidos.

Acceso al financiamiento

Planificar, dirigir y supervisar la implementación de los programas, proyectos, instrumentos y productos en su ámbito de acción, en función de los lineamientos de la Gerencia General de acuerdo a la política de desarrollo productivo y económica definida por el Directorio.

Integración y Asociatividad

Planificar, dirigir y supervisar la implementación de los programas, proyectos, instrumentos y productos en su ámbito de acción, en función de los lineamientos de la Gerencia General de acuerdo a la política de desarrollo productivo y económica definida por el Directorio.

Emprendimientos

Planificar, dirigir y supervisar la implementación de los programas, proyectos, instrumentos y productos en su ámbito de acción, en función de los lineamientos de la Gerencia General de acuerdo a la política de desarrollo productivo y económica definida por el Directorio.

Administración y Finanzas

Planificar, dirigir y supervisar las actividades en su ámbito de acción, contribuyendo al adecuado funcionamiento de la ANDE en su conjunto, brindando un soporte de calidad y en los tiempos requeridos por las demás áreas de la organización. Velar por la adecuada implementación de los procesos administrativos, contables y financieros de la ANDE.

Recursos Humanos y Comunicación Interna

Planificar, dirigir y supervisar las actividades en su ámbito de acción, contribuyendo al adecuado funcionamiento de la ANDE en su conjunto, brindando un soporte de calidad y en los tiempos requeridos por las demás áreas de la organización. Velar por la adecuada implementación de los procesos de gestión del capital humano de la ANDE.

Desarrollo Territorial

Planificar, dirigir y supervisar la estrategia de desarrollo territorial de todos los programas, proyectos, instrumentos y productos en el marco de la política de desarrollo productivo y económico definida. Liderar el relacionamiento interinstitucional en el territorio facilitando la articulación requerida para la adecuada implementación de las iniciativas de ANDE.

Planificación y Diseño

Planificar, dirigir y supervisar las actividades relacionadas con el diseño de programas, proyectos, instrumentos y productos, en función de los lineamientos de la Gerencia General de acuerdo a la política de desarrollo productivo y económica definida por el Directorio. Apoyar a la Gerencia General en el proceso de planificación estratégica y operativa, en el marco de la política de desarrollo productivo y económico definida.

Secretaría Ejecutiva

Asesorar al Directorio y colaborar en la ejecución de políticas, programas y proyectos aprobados por el Directorio.

Secretaría de Directorio

Brindar asistencia y apoyo secretarial al Directorio y Secretaría Ejecutiva de la ANDE.

4.4. Organismo Sub-Ejecutor

En el marco de la preparación de este programa, se ha previsto la realización de una evaluación de la capacidad institucional de la ANDE, con el objeto de evaluar su capacidad como organismo sub-ejecutor de los fondos concursables.

La Agencia tiene por finalidad contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial. Generando programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Agencia se comunica con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Economía y Finanzas. El Poder Ejecutivo, actuando en acuerdo con los Ministros integrantes del Gabinete Productivo, tiene la competencia para establecer los lineamientos estratégicos y las prioridades de actuación de la Agencia.

Sus cometidos:

- A) Asesorar al Poder Ejecutivo en materia de programas e instrumentos orientados al desarrollo económico productivo y al fortalecimiento de las capacidades de desarrollo.
- B) Diseñar, implementar y ejecutar programas e instrumentos, financieros y no financieros, para el fomento del desarrollo económico productivo, de acuerdo con los lineamientos político-estratégicos y las prioridades establecidas por el Poder Ejecutivo en acuerdo con el Gabinete Productivo.
- C) Promover, articular y coordinar las acciones de los actores públicos y privados vinculados al desarrollo económico productivo, de modo de potenciar las sinergias entre ellos y aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- D) Evaluar sus programas e instrumentos en forma continua dando adecuada difusión pública de los resultados.
- E) Promover la incorporación del conocimiento para la mejora de la gestión de las empresas y organizaciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo económico productivo.
- F) Promover el emprendedurismo en todo el territorio nacional.

- G) Brindar asistencia técnica, apoyo logístico y asesoramiento a cualquier ente público y a los Gobiernos Departamentales, en forma directa o mediante todo tipo de convenios, para la implementación de los lineamientos estratégicos y prioridades definidas por el Poder Ejecutivo.
- H) Administrar fondos, por cuenta de terceros, dirigidos al fomento, promoción o asistencia a actividades o sectores productivos.
- I) Constituir fondos de inversión y fideicomisos y cumplir cualquiera de las funciones referidas a fideicomisos en general, financieros o de cualquier otro tipo que tengan por fin el cumplimiento de los cometidos de la Agencia de acuerdo con los lineamientos estratégicos y prioritarios, previa autorización del Ministerio de Economía y Finanzas.
- J) Establecer relaciones de cooperación recíproca con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, y con organismos internacionales que permitan el óptimo aprovechamiento de recursos disponibles en beneficio del país.
- K) Actuar como ejecutora de proyectos vinculados al desarrollo económico productivo financiados con préstamos o donaciones nacionales o internacionales.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Los órganos que componen a la ANDE son: el Directorio, la Gerencia General y el Comité Consultivo.

El Directorio ejerce la dirección y administración superior. Está integrado por tres miembros, designados por el Poder Ejecutivo, los que acreditar una trayectoria destacable vinculada a la temática del desarrollo económico productivo.

El Directorio tiene las más amplias facultades de administración interna y realización de actos civiles y comerciales para el cumplimiento de sus cometidos.

En particular compete al Directorio:

- A) Dictar el Reglamento General de la Agencia.
- B) Aprobar el Reglamento de sus empleados.
- C) Designar y cesar en sus funciones al Gerente General.
- D) Designar, trasladar y destituir personal de acuerdo a lo dispuesto por el Reglamento.
- E) Aprobar los programas e instrumentos de actuación de la Agencia en acuerdo con los lineamientos del Poder Ejecutivo actuando en acuerdo con el Gabinete Productivo.
- F) Aprobar las asignaciones de financiamiento a los programas y proyectos de la Agencia, así como supervisar y controlar el funcionamiento de los mismos.
- G) Aprobar el presupuesto de funcionamiento de la Agencia y el plan de actividades.
- H) Aprobar la memoria y el balance anual de la Agencia, previo informe de la Auditoría Interna de la Nación.
- I) Adquirir, gravar y enajenar toda clase de bienes y, en general, realizar todos los actos civiles y comerciales, dictar los actos de administración interna y efectuar las operaciones materiales inherentes a sus poderes generales de administración con arreglo a los cometidos y especialización de la Agencia.
- J) Delegar atribuciones mediante resolución fundada y avocarse las mismas en cualquier momento.
- K) Comunicar sus resoluciones al Poder Ejecutivo.

La duración del mandato de los miembros del Directorio será de cinco años, renovable una sola vez. Podrán ser sustituidos en cualquier momento por el Poder Ejecutivo mediante resolución fundada.

El Presidente del Directorio y los demás miembros perciben remuneración, y no pueden ser, directa ni indirectamente, beneficiarios de los programas e instrumentos por ella gestionados y/o administrados.

La Gerencia General tendrá como principales funciones:

- A) Elaborar y someter a consideración del Directorio los planes, programas y el presupuesto de la institución.
- B) Ejecutar los planes, programas, proyectos especiales y resoluciones del Directorio.

- C) Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Agencia, ordenar el seguimiento y la evolución de las actividades de la misma, dando cuenta al Directorio.
- D) Realizar todas las tareas inherentes a la organización interna de la Agencia.
- E) Toda otra función que el Directorio le encomiende o delegue.

El Gerente General tiene dedicación exclusiva, siendo incompatible con su desempeño cualquier otra actividad remunerada, salvo la docencia.

El Comité Consultivo tiene por función asesorar al Directorio de la Agencia sobre las mejores prácticas conducentes al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y prioridades de actuación de la Agencia. Tiene carácter honorario y está integrado por cuatro miembros propuestos por el Poder Ejecutivo en acuerdo con el Gabinete Productivo, cuatro miembros propuestos por las organizaciones empresariales más representativas de la industria, el agro, los servicios y las micro, pequeñas y medianas empresas, y un miembro propuesto por la organización más representativa de los trabajadores.

RÉGIMEN FINANCIERO

El patrimonio inicial de la Agencia está compuesto por la diferencia entre los activos y pasivos que le fueron transferidos por otros organismos, de acuerdo a lo dispuesto en esta ley.

Constituyen recursos y fuentes de financiamiento de la Agencia:

- A) La renta producida por sus activos.
- B) Los ingresos resultantes de los servicios que preste en cumplimiento de sus cometidos.
- C) Las partidas que se le asignen por ley.
- D) Las transferencias de organismos públicos y/o privados que sean realizadas a la Agencia para la ejecución de programas e instrumentos.
- E) Los ingresos provenientes de cualquier otra fuente de financiamiento obtenida para el cumplimiento de sus cometidos.
- F) Las donaciones, herencias y legados que reciba. Los bienes recibidos se aplicarán en la forma indicada por el testador o donante.

4.5. Control de Gestión de la Agencia

La Agencia debe publicar anualmente un balance auditado externamente y con el dictamen del Tribunal de Cuentas, sin perjuicio de la presentación periódica de otros estados contables que reflejen claramente su actuación financiera.

El contralor administrativo es ejercido por el Ministerio de Economía y Finanzas y lo ejercerá tanto por razones de jurisdicción como de oportunidad o conveniencia. A tal efecto, el Ministerio de Economía y Finanzas puede formularle las observaciones que crea pertinentes, así como proponer la suspensión de los actos observados y los correctivos o remociones que considere del caso. Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas puede establecer mecanismos de evaluación externa de la gestión de la Agencia.

Los servicios que preste la Agencia a organismos públicos, nacionales o departamentales en el marco de sus cometidos y competencias, están exentos del Impuesto al Valor Agregado.

Su funcionamiento se rige por el Derecho Privado, especialmente en cuanto a su contabilidad, Reglamento de su personal y los contratos y/o acuerdos que celebre.

La Auditoría Interna de la Nación tiene las más amplias facultades de fiscalización de la gestión financiera de la Agencia.

El Poder Ejecutivo puede transferir o encomendar a la Agencia, mediante el establecimiento de convenios o contratos, las tareas de administración, organización, ejecución, coordinación o contralor de todos aquellos planes, programas, fondos e instrumentos cuyo objetivo esté directamente relacionado con la finalidad y cometidos de la Agencia.

También puede transferir a la Agencia, activos y pasivos vinculados a proyectos y programas financieros y no financieros cuyo objetivo esté directamente relacionado con la finalidad y cometidos de la Agencia.

Por otra parte, puede otorgar a la Agencia, las garantías que requiera a los efectos de obtener financiamiento interno o externo con el fin de ejecutar los programas e instrumentos para el cumplimiento de sus cometidos.

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	ND	Alto	RA
41 - 60	Incipiente	ID	Sustancial	RS
61 - 80	Mediano	MD	Medio	RM
81 - 100	Satisfactorio	SD	Bajo	RB

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades, el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo sub-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	98	25	24	SD	RB
Capacidad de Ejecución	95	45	43	SD	RB
Capacidad de Control	97	30	29	SD	RB
TOTAL		100	96	SD	RB

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 98% para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), una calificación de 95% para la Capacidad de Ejecución (CE), y una calificación de 97% 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	100	50	50	SD	RB
	SOA	95	50	48	SD	RB
TOTAL				98	SD	RB

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 98%, 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 100% equivalente a un Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo.

Las fortalezas que se identificaron en este Sub-Sistema son: i) Existe un documento integral de Plan Estratégico, Mapeo de Procesos, definición de equipo, Descripción de cargos, Responsabilidades, Control de Cambios, etc.; ii) Se diseñó el mapeo estratégico 2016-2017 en base principales hitos, objetivos e iniciativas (claves y de apoyo); iii) Cada área tiene un POA con iniciativa, responsable y fecha de cumplimiento; iv) El procedimiento relativo a los fondos concursables provenientes del Programa del MINTUR se incorporó al POA del área correspondiente y v) Se hace seguimiento trimestral a el documento completo de Plan Estratégico y se aplican las medidas correctivas que en todos los casos requieren la aprobación del directorio.

5.1.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)

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

Con respecto a las fortalezas principales en este sub-sistema se identifican: i) todos los procesos están mapeados y también a la interna de cada proceso se establece el procedimiento para actualización y aprobación; ii) El documento integral de plan estratégico es un muy completo manual de organización iii) Se definió una Matriz de Responsabilidades; iv) el personal al momento de la contratación firma constancia de entendimiento y aceptación de sus funciones y responsabilidades.

En este caso, cabe destacar, que dado el reciente funcionamiento de la Agencia, la Unidad de Auditoría Interna, si bien ha sido definida, aún no se encuentra en funcionamiento. Se prevé para el próximo año ocupar el cargo correspondiente.

Se recomienda realizar las acciones necesarias para que Auditoría Interna entre en funcionamiento lo antes posible.

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	93	30	28	SD	RB
	SABS	100	30	30	SD	RB
	SAF	94	40	37	SD	RB
TOTAL				95	SD	RB

La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 95 %, 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 93% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas: i) la ANDE cuenta con un área de RRHH y Comunicación Interna; ii) existe un estatuto del personal donde se estipula el régimen de licencias, control de asistencia; iii) se definió un proceso de reclutamiento de personal y la escala salarial es de consulta pública; iv) se realiza difusión y entrega de los documentos que integran el Plan Estratégico; v) para 2017 hay un plan de capacitación definido con presupuesto asignado.

Dado el reciente comienzo de actividades, se está evaluando para el área de Administración y Finanzas la implementación de pólizas de seguros de valores.

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

El SABS ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se han identificado como principales fortalezas: i) Existen políticas de compras, de pagos y de desembolsos además de estar diagramados los procesos; ii) se está trabajando en el reglamento operativo para el área específica de fondos concursables que es lo que va a ejecutar ANDE; iii) desde la CND se traspasó un PES del BID por lo cual hay experiencia en el tema.; iv) El lanzamiento para el llamado a proyectos está claramente establecido e incorporado por las áreas de la Agencia, hasta las propuestas se presentan por la web y van directamente a un sistema que las procesa; v) los procesos serán automatizados a través de un software de gestión.

Es importante mencionar, que debido a las actividades que competen a la Agencia, la compra de bienes se limita al equipamiento de oficina.

5.1.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 94% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

Las fortalezas identificadas en esta área son las siguientes: i) existe una Política de compras y pagos y se establece el nivel de autorización de pagos o desembolsos; ii) se abrirá una sub cuenta específica para los fondos provenientes del Programa BID en el Banco Comercial con el cual trabaja la ANDE; iii) El sistema de gestión permitirá al MINTUR acceder y hacer seguimiento de los fondos transferidos en cualquier momento y conocer su status; iv) existe un procedimiento definido de Administración y Finanzas; vi) la rendición de gastos de los proyectos seleccionados está incluida en la definición del proceso de fondos concursables con el respaldo de la Institución patrocinadora.

Por otro lado, si bien fue aprobado por Directorio de ANDE, que la Agencia realizará su aporte para la administración y gestión de los fondos concursables, aún no se definió el alcance de ese aporte ni si se cobrará algún tipo de comisión por administración. Se recomienda definir la mencionada situación a la brevedad posible.

5.1.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control del sub-ejecutor 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	96	80	77	SD	RB
	SCE	100	20	20	SD	RB
TOTAL				97	SD	RB

5.1.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 96% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio* asociado a un *Riesgo Bajo*.

Se identificaron las siguientes fortalezas: i) la existencia del Código de ética, protocolo de actuación frente a denuncias de acoso laboral, estatuto del personal que es entregado al personal y firma constancia de recepción; ii) para el 2016 se implementaría por primera vez un sistema de evaluación ya sea jerárquica, entre pares y autoevaluación; iii) existe un área de planificación y control que revisa y asegura el cumplimiento de los procesos y a su vez se está implementando un área de seguimiento y monitoreo; iv) implementación de un ERP (Sistema de Planificación de recursos); v) en la definición de cada proceso se establecen los responsables, seguimiento de iniciativas, control de cambios; vi) están trabajando en la intranet y tienen un espacio en la nube donde se comparte la información de acuerdo a los perfiles del personal y vii) la página Web que sigue estándares de transparencia e información pública.

No hay implementada una metodología formal de uso de una matriz de riesgos. Dentro de cada instrumento se analizan los riesgos que existen y como minimizarlos. A su vez se elaboran

informes relacionados a presupuesto, gastos, disponibilidad e inversiones y también se recogen los riesgos en los POAs.

Se recomienda implementar el uso de Matriz de Riesgos y poner en funcionamiento el área de Auditoría Interna.

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*.

Las fortalezas identificadas son: i) se realizó un llamado para la selección de la firma auditora en base a especificaciones técnicas y se firmó contrato por un período de dos años; ii) la firma auditora es elegible para el BID; iii) una vez finalizado el período del contrato se hará un nuevo llamado contemplando el incremento de actividad de la ANDE; iv) se cuenta con el primer informe de auditoría para el ejercicio 2015 (de ejecución parcial) con opinión limpia.

Sería recomendable incluir en las tareas del auditor externo un informe sobre la revisión de la gestión y administración de los fondos concursables financiados con el Programa BID del MINTUR.

5.2. Conclusión

Si bien la ANDE es una institución relativamente nueva, dado que recién en agosto de 2016 se lanzaron los primeros llamados, su estructura, composición y funcionamiento se encuentran reglamentados y se ha dotado de personal calificado para los fines que fue creada.

Se pueden evidenciar los siguientes aspectos:

- Planificación Estratégica
- Mapeo de procesos
- Matriz de responsabilidades
- Calificación del personal que ocupa cargos gerenciales
- Definición de funciones
- Cometidos y objetivos claros
- Transparencia de la información
- Primera convocatoria de para capital semilla
- Acuerdos de cooperación firmados con varias instituciones públicas y privadas

En base a la información recabada, se cuenta con el desarrollo de la metodología para implementar la gestión y administración de fondos concursables del Programa del MINTUR.

De todos modos, una vez que se acuerden las condiciones de traspaso de fondos, montos y forma de rendición, se recomienda actualizar la evaluación en los subsistemas SOA, SAP, SAF y SCI principalmente.

ANEXO I- CUESTIONARIO SECI

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentario
1	Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?	1			Con el apoyo de una consultoría de Deloitte se realizó el Plan estratégico, definición de equipo, mapa estratégico 2016- 2017, principales hitos, objetivos, iniciativas (claves y de apoyo)
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			Mapa de procesos: procesos clave y de apoyo. Sub procesos. Responsables por actividades
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			Las modificaciones y actualizaciones del plan estratégico las aprueba directorio y se emite un acta.
4	Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1			Para cada área de la Agencia
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			
9	Los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?	1			
10	Los indicadores de resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas?	1			
11	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ?	1			
Ejecución :					
12	Se están emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?	1			POA. Iniciativa, responsable, fechas de cumplimiento.
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			Lo relativo a los fondos concursables del MINTUR se incorporó en el Poa del área correspondiente.
14	En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?	1			Se está trabajando en un SW de procesos. Automatizado
15	Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios?	1			Se hace seguimiento trimestral a el documento completo de Plan Estratégico y se aplican las medidas correctivas que en todos los casos requieren la aprobación del directorio.
16	Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?			1	Los aprueba el Directorio
TOTALES		15	0		

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentario
Manual de Organización:					
1	Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?	1			El documento de plan estratégico contempla y es en sí mismo un manual de organización
2	Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?	1			Todos los procesos mapeados y se establece el procedimiento para actualización y aprobación en sí mismo
3	El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?	1			
4	El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?	1			Matriz de responsables
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			Separación de funciones al interior de cada área
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			Al momento de la contratación
8	El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?	1			
El Organigrama indica:					
9	Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.) ?	1			
10	Los niveles de autoridad y supervisión?	1			
11	Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea) ?	1			
12	Las líneas de comunicación?	1			
Perfiles de los cargos:					
13	Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)	1			
14	Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?	1			Escala salarial publicada en la página Web
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		
18	Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1		
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	Todas menos Auditoría Interna. Se fue priorizando la puesta en marcha de las diferentes áreas en base a la necesidad ya que la ANDE hace muy poco que efectivamente está en funcionamiento
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
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
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
41	Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la entidad gerenciadora, cuando se prevé la participación de una firma privada o agencia especializada?			1
42	Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?			1
TOTALES		19	1	22

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentario
1	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			RRHH y Comunicación Interna
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			El proceso de selección de personal fue lo más largo.
3	La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente sobre la administración del personal?	1			Estatuto de personal (licencias), control asistencia, Reclutamiento, escala salarial pública
Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:					
4	Búsqueda y Selección?	1			
5	Inducción y entrenamiento?	1			Además se realiza la difusión y entrega de los documentos relativos al plan estratégico.
6	Capacitación?	1			Se han hecho capacitaciones específicas en base a necesidad. Para 2017 hay un plan de capacitación con presupuesto asignado
7	Evaluación del desempeño?	1			
8	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?	1			
9	Seguridad social?	1			
10	Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			
Otros Requerimientos:					
11	Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?	1			Se establece en el Estatuto del personal
12	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			Se establece en el Estatuto del personal
13	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			No está el procedimiento aprobado por directorio pero se está trabajando en eso.
14	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?		1		No hay póliza contratada para el manejo de valores. Se está evaluando para el área de administración y finanzas.
15	Se han fijado los montos asegurables?			1	
16	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			Reciente composición que se está completando en la actualidad
Ejecución:					
17	Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?			1	
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	
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	
TOTALES		14	1	2	

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentario
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			Existen políticas de compras, de pagos y de desembolsos además de estar diagramados los procesos. La divulgación se hace a cada empleado contra contrancia firmada
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			Mapeo de procesos con asignación de responsabilidades
3	La Unidad cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente ?	1			Tienen borrador del reglamento operativo para el área específica de fondos concursables. Experiencia de personal de CND del PES de FOMIN.
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			Mapeo de procesos con asignación de responsabilidades. El lanzamiento para el llamado a proyectos está claramente establecido e incorporado por las áreas de la Agencia, hasta las propuestas se presentan por la web y van directamente a un sistema que procesa las propuestas.
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	Si fuera necesario la UE del MINTUR brindará asistencia técnica
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	
7	Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?	1			Reglamento de compras
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			ERP que automatiza los procesos
9	En aspectos de forma, la documentación mencionada en la pregunta anterior, permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción y en particular, establecer la concordancia con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco?	1			
10	Los procedimientos de adquisiciones definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso? (Reglamento de Contrataciones o equivalente)	1			Reglamento de compras
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			La naturaleza de la Agencia hace que las compras sean básicamente de equipamiento de las oficinas
12	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?	1			
13	Se dispone de un sistema de formularios con numeración preimpresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?	1			
14	El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?	1			
15	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?			1	Solo correspondería inventario del equipamiento de oficinas dada la naturaleza de la agencia, que aún no está hecho.
16	El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			1	
17	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?			1	

18	El sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes, dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad?	1			
19	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?			1	
20	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?			1	
21	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?			1	
22	Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?			1	
23	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?			1	No está ocupado el cargo pero sí está definida el área
24	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?			1	Solo equipamiento. Seguro para personas que viajan accidente, seguro del edificio,
25	Se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta?			1	
26	Dichas instrucciones son concordantes con las normas legales vigentes?			1	
27	Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?			1	
28	Se dispone de una política para formalizar a cada Area Administrativa y, en su caso, a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos ?			1	
29	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?	1			
30	Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?			1	
31	Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos con las Ordenes de Compra emitidas?	1			
32	El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos ?			1	
33	Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría y de contratación de obras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco ?	1			
34	El OE está cumpliendo adecuadamente y en forma secuencial con las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco (listas cortas, preparación de términos de referencia, no-objeciones, evaluaciones, etc.) ?			1	
35	En caso de proyectos de ejecución descentralizada con la participación de múltiples co-ejecutores, se han establecido procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación soporte de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del proyecto ?			1	
36	Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto ?			1	
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	
TOTALES		16	0	21	

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentario
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			
2	La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?	1			
3	El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?			1	
4	Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?	1			Dentro del documento de Plan Estratégico y mapeo de procesos
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?				El sistema permitirá al MINTUR acceder y ver cuanto transfiere y cuanto se rindió. Seguimiento diario si se quiere como si fuera una cuenta corriente. Ahí se podría ir autorizando los pagos a los proyectos seleccionados.
6	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?				El sistema permitirá al MINTUR acceder y ver cuanto transfiere y cuanto se rindió. Seguimiento diario si se quiere como si fuera una cuenta corriente. Ahí se podría ir autorizando los pagos a los proyectos seleccionados.
Archivo					
Los registros del proyecto son llevados de manera que:					
7	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un sistema contable integrado que permita identificar recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?			1	
8	Demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, como así también el progreso de las obras?			1	
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), según corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto?	1			Plan de cuentas. Procedimiento de administración de finanzas
10	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?			1	
11	Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?	1			
12	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?			1	
Programación y Presupuesto:					
13	Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1			
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			
16	Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria?	1			
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	
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			Política de compras y pagos. Nivel de autorización de pagos o desembolsos
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			Apertura de sub cuenta específica para los fondos provenientes del Programa BID en el Banco Comercial con el cual trabaja la ANDE

21	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, destinados al mismo?			1	
22	Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?			1	
23	La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?	1			Aún no se definió si ANDE cobrará parte de comisión o no. Si se sabe que ande hará aporte para los fondos pero no si cubre el 100% de lo que sería la comisión por administración
24	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			Roles dentro del área de administración y finanzas. Separación de funciones y responsables
25	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1			
26	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?			1	
27	Se efectúen conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio 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 semestrales sobre el Fondo Rotatorio, dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre?			1	
29	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros co-financiadore), 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		Rendición de proyectos está incluida en la definición del proceso y la Institución patrocinadora debe acompañar y dar el ok. Se deberá definir el procedimiento con la UE del MINTUR.
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	
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?			1	
33	El registro, control y uso de las recuperaciones?			1	
34	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el RC?			1	
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			
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			
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			Roles dentro del área de administración y finanzas. Separación de funciones y responsables
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			La gran mayoría de los pagos se realizan por transferencia bancaria
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		
44	Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?		1	Deberán acordarse con la UE del MINTUR
45	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados?	1		
46	Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?	1		
47	Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?	1		Asociado a los roles y funciones
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			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
TOTALES		29	2	19

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentario
Ambiente de Control					
1	Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?	1			Codigo de ética, protocolo de actuación frente a denuncias de acoso laboral, estatuto del personal.
2	Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?	1			
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			El empleado en realización de dependencia al ingreso firma una nota dejando constancia de la recepción de la documentación. En los contratos de servicios profesionales se proporciona los documentos que aplican y parte del estatuto relacionado a viaticos. En este caso el respaldo es un correo electrónico. Actualmente son 26 personas en total de las cuales 10 son contratadas
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			
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			En el estatuto del personal: art 53 regimen de faltas y sanciones
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			Primer año de evaluación de personal (autoevaluación y por terceros) desde Gerencia General hacia abajo respetando escala jerárquica, para los cargos de primera línea se realizará evaluación entre pares y a su vez autoevaluación. El procedimiento será primero autoevaluación y luego la evaluación jerárquica
8	Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?	1			Está prevista en el organigrama y se definió la función pero aún no está ocupado el cargo
9	La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?			1	
Valoración de Riesgos:					
10	Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1			Dentro de cada instrumento se analizan los riesgos que hay y como minimizarlos. Eso se hace en etapa de diseño. Como hay poca implementación aún, se está creando un área de seguimiento y monitoreo que sería la que haría seguimiento a desvíos y riesgos.
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		No hay metodología implementada. No está formalizada una matriz de riesgo pero se hacen informes relacionados a presupuesto, gastos, disponibilidad e inversiones. También se contempla en los POAs
13	Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?	1			Informes trimestrales
Actividades o Procedimientos de Control:					
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?	1			Van en conjunto
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			Área de planificación y control hay una persona que controla internamente que se cumplan los procesos
16	En cada proceso importante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1			Descripción de procesos
17	Existen constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?	1			

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		ERP
19	Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?	1		
20	Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?	1		Etapas de diseño de intranet. Plataforma dirve donde se comparten los documtaos con los permisos específicos para cada perfil.
21	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1		Página Web que sigue estándares de transparencia e información pública
Monitoreo:				
22	Se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes?	1		Existe un área con cocordinador y analista
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		Presentan informes
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		Se estan implementando
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		En cada proceso se establece
26	Si se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, esta fundamenta sus labores de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI'? (Verificar la existencia de Manual de AI, tamaño de la Unidad, conocimiento de sus miembros de las NAI, Alcance de las auditorías)			1
27	Se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI?	1		
28	Los niveles de responsabilidad y autoridad, revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI?	1		
29	Disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario?			1
	TOTALES	25	1	3

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentario
1	Si la Entidad esta sujeta a auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			Primera auditoría externa realizada sobre el ejercicio 2015 el cual no fue anual
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			
3	Disponen de un contrato formal o equivalente para la realización de la Auditoría externa?	1			KPMG (firma elegible para el BID) contratada por dos años como resultado de un llamado
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			Especificaciones técnicas
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			Por eso se hizo por dos años (2015-2016) ya que en 2017 ANDE tendrá mayor nivel de actividad
6	Los honorarios se han venido pagando de acuerdo con lo previsto en el contrato?	1			
7	Si ha habido retrasos en los pagos de honorarios, estos están justificados por razones atribuibles a incumplimientos de la FAI?			1	
8	La Firma de Auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1			
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	
TOTALES		8	0	6	