

Sr. Omar Ríos Quispe
Director Ejecutivo
Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural – Pro Rural
Presente

10 de marzo de 2017

PwC/472/2017

REF.: REMISION DE INFORME DE CIERRE DE PROYECTO

De nuestra consideración:

De acuerdo con nuestra propuesta de servicios profesionales para el “Diagnóstico de la Función de Control Interno Institucional”, tenemos el agrado de remitirles el presente Informe de Cierre de Proyecto

Sin otro particular, aprovechamos la oportunidad para saludarle muy atentamente.

Daniel Moncada O.
Socio



www.pwc.com

Informe de Cierre de Proyecto Diagnóstico de la función de Control Interno Institucional

Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural – Pro Rural

*Privado y
Confidencial*

pwc

Marzo 2017

Objetivo del Proyecto

1

Objetivo del Proyecto

Objetivo general

Llevar a cabo un diagnóstico del entorno de Control Interno institucional para los procesos críticos Administrativos Financieros de Pro Rural (Fase I) considerando las características y enfoque de la institución, los manuales vigentes institucionales y para la administración de proyectos.

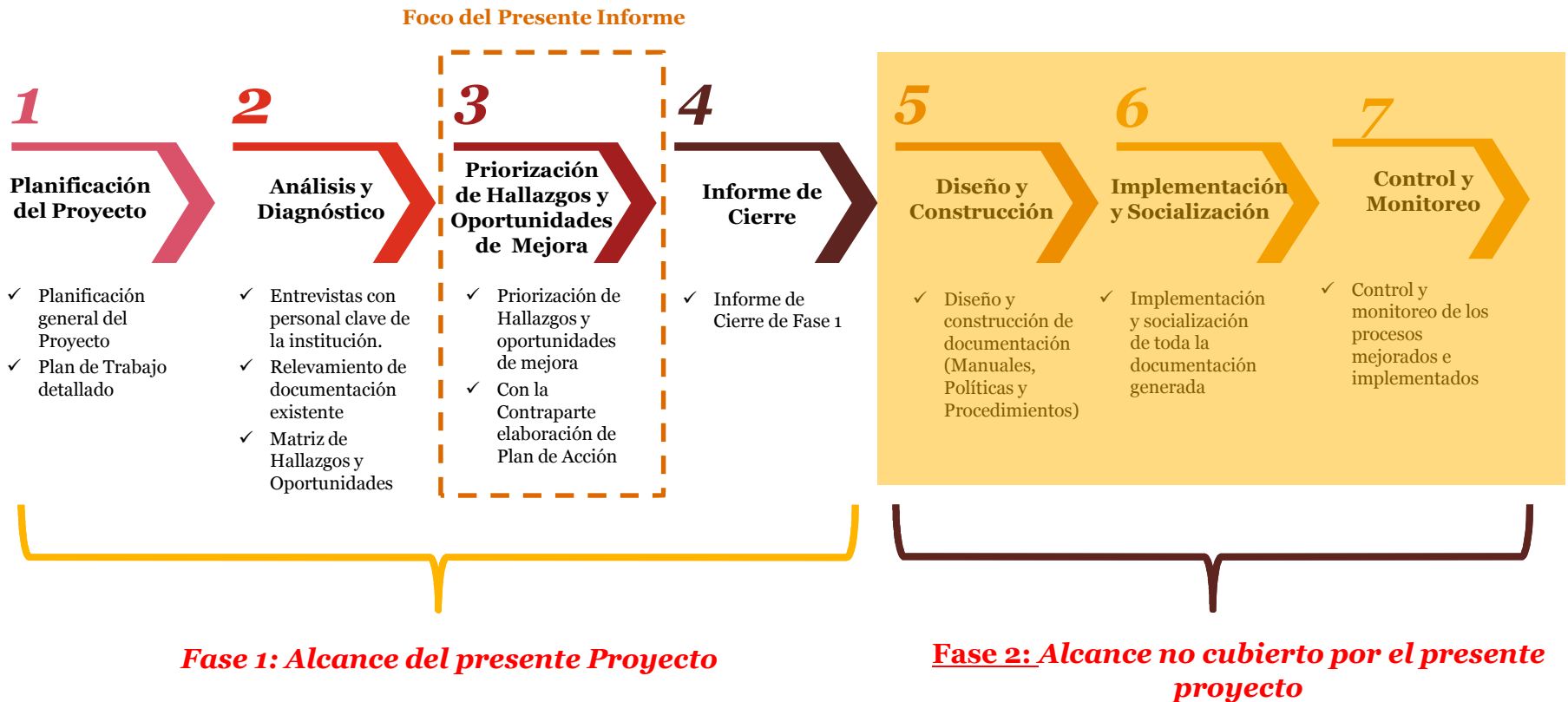


Enfoque de Trabajo Propuesto

2

Enfoque de trabajo propuesto

A continuación se muestra de manera esquemática el enfoque de trabajo propuesto para el presente proyecto:



Alcance Metodológico del Proyecto

3

Alcance Metodológico del Proyecto

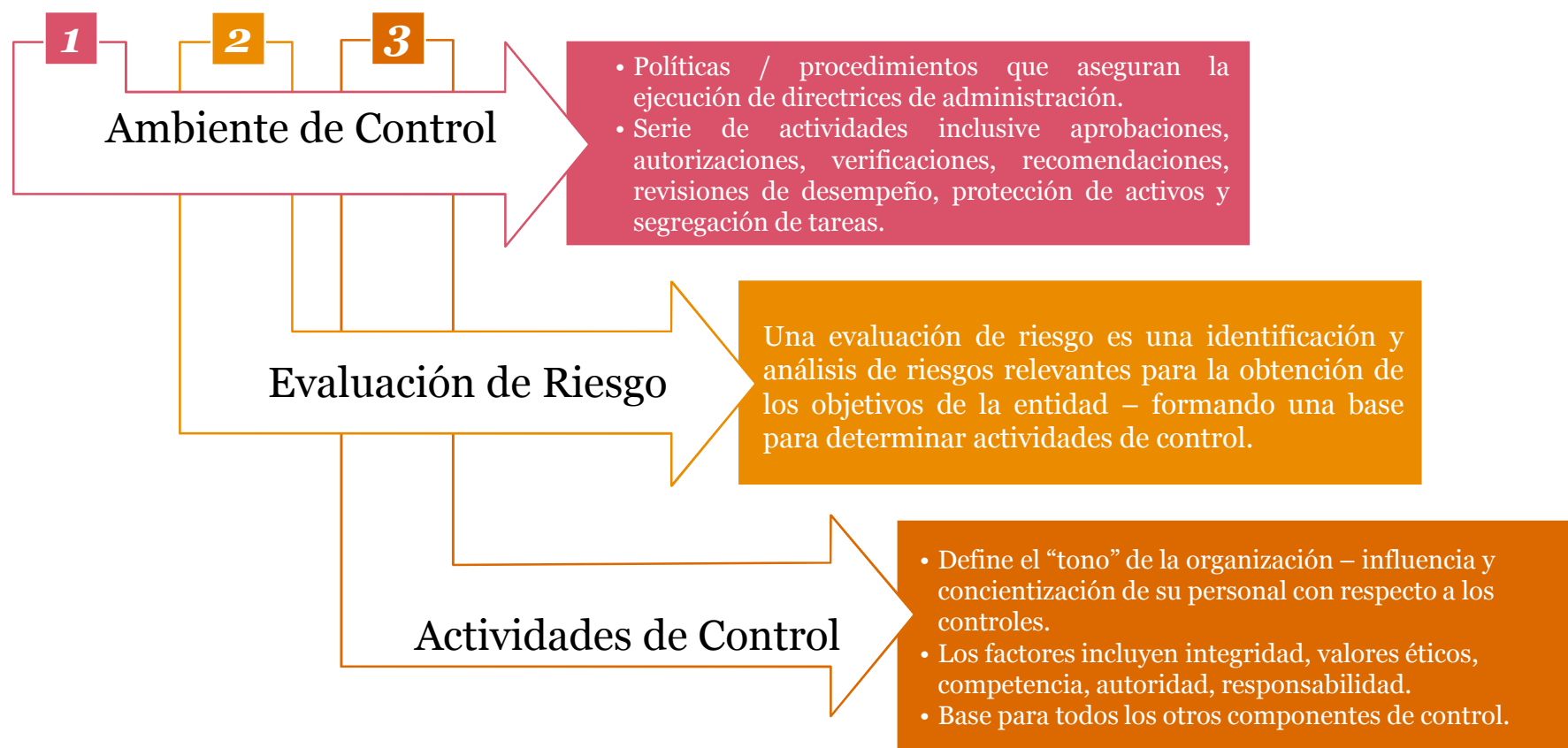
El alcance del Proyecto esta basado en realizar un análisis y diagnóstico de la función de Control Interno de Pro Rural, en base a nuestra metodología Transform así como “buenas prácticas”. Las dimensiones que se han considerado para el proyecto son las siguientes:



Alcance Metodológico del Proyecto (cont.)

Evaluación de Control Interno

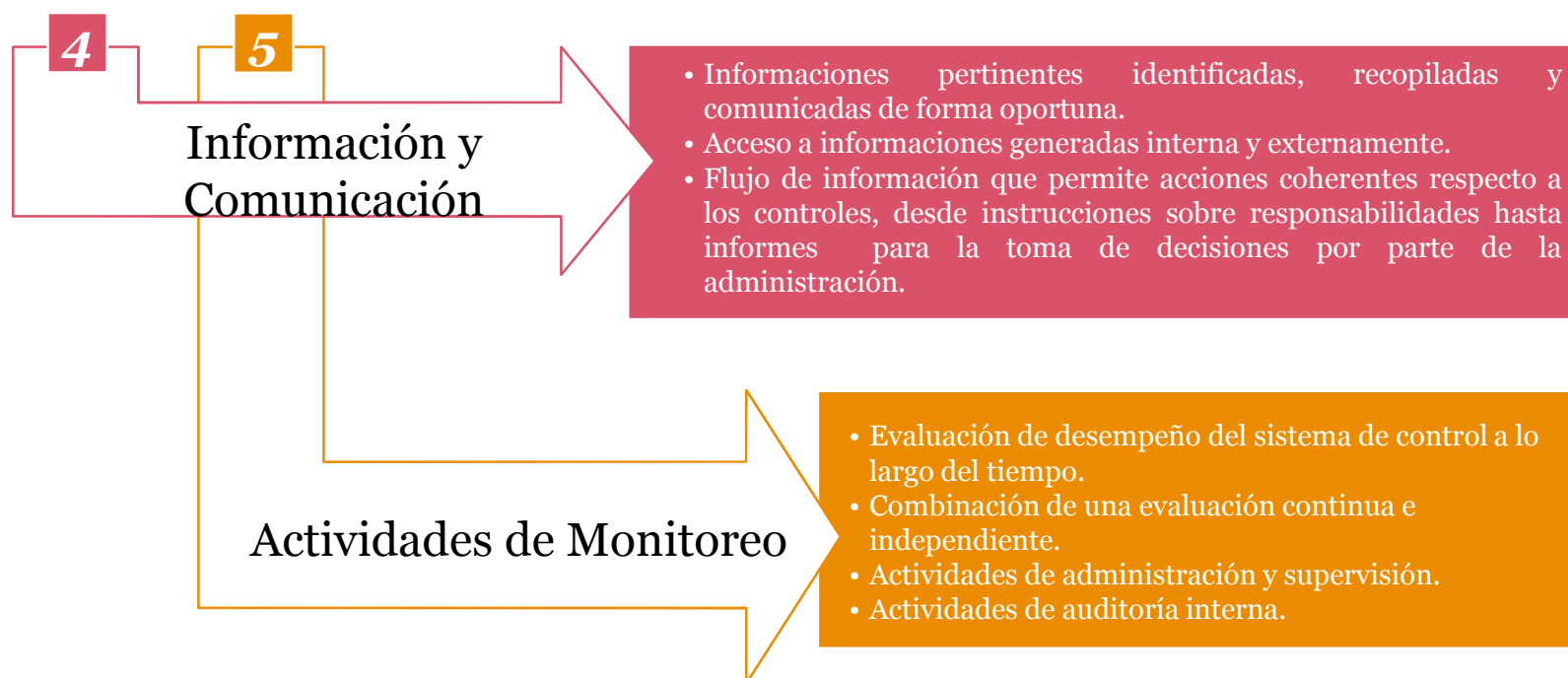
Asimismo, para realizar la evaluación de control interno, se consideró la metodología COSO poniendo énfasis en 3 de los 5 los componentes de control interno, mostrados de manera esquemática a continuación:



Alcance Metodológico del Proyecto (cont.)

Evaluación de Control Interno

Una vez realizada la Matriz de Hallazgos y de acuerdo a las oportunidades de Mejora, se considero incluir los restantes 2 componentes de control interno:

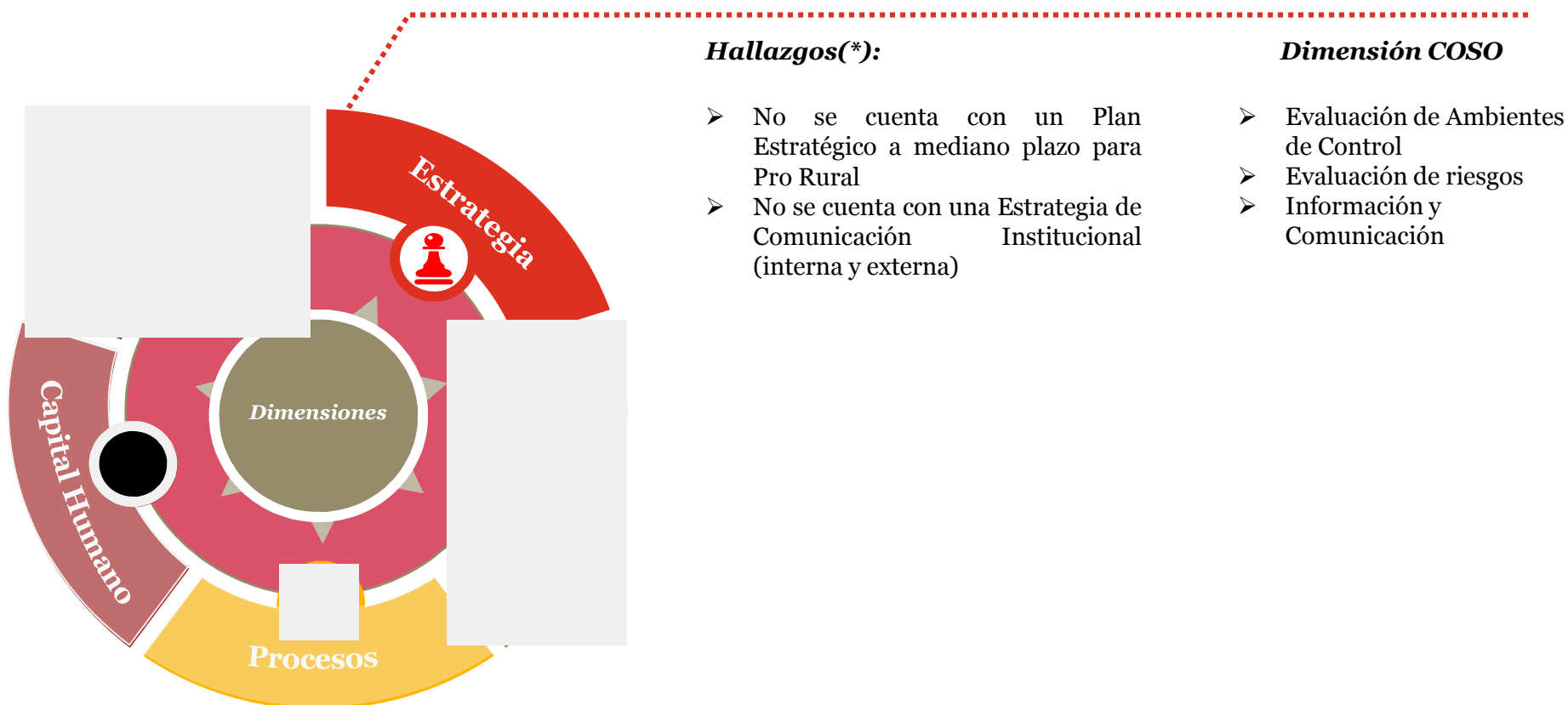


Hallazgos y Oportunidades de Mejora

4

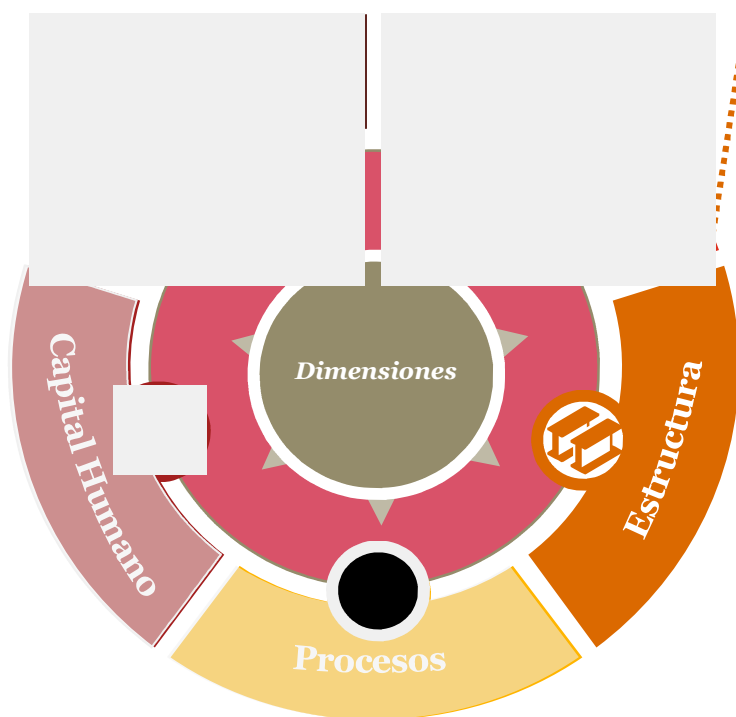
4.1 Hallazgos identificados

A continuación se presentan los hallazgos divididos en 5 dimensiones: Estrategia, Estructura, Procesos, Gente y Tecnología así como las Dimensiones de COSO que están alineadas a los Hallazgos:



(*) Los Hallazgos en detalle se encuentran documentados en el Anexo 1

4.1 Hallazgos identificados (cont.)



Hallazgos (*):

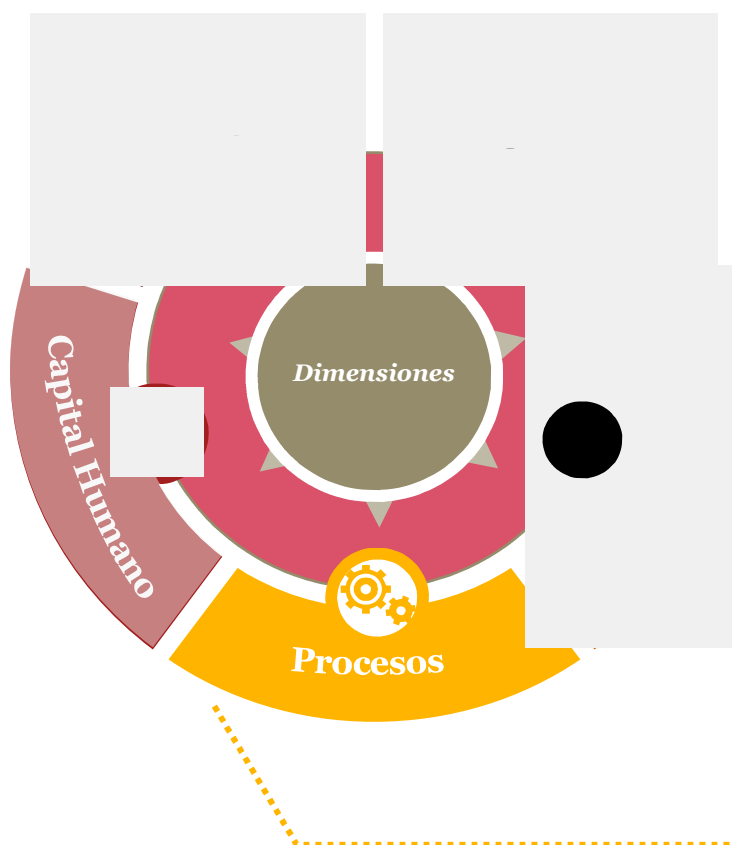
- No se cuenta con la función de Gestión de RH en la Estructura Organizacional actual
- Se requiere llevar a cabo una revisión y actualización a todos los Manuales de Funciones existentes.
- Se requiere revisar, actualizar y complementar los manuales de Descripción de Perfiles de Cargo

Dimensión COSO

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación

() Los Hallazgos en detalle se encuentran documentados en el Anexo 1*

4.1 Hallazgos identificados (cont.)



Hallazgos (*):

Presupuestos

- Control y Monitoreo de Presupuestos
- Asignación Presupuestaria

Compras

- Proveedores
- Plan de Compras
- Contratos Marco

Almacenes

- Gestión de Almacenes

Activos Fijos

- Formalización de Proceso
- Inventariación, codificación y revalúo
- Automatización de procesos

Caja Chica y Fondos a rendir

- Formalización de Proceso
- Arqueos
- Fondos a Rendir

Gestión de RRHH

- Búsqueda, Selección y Contratación de Personal
- Procesos Administrativos de RH
- Inducción al personal
- Capacitaciones
- Evaluación de Desempeño y Competencias
- Plan de Carrera y sucesión
- Motivación y Retención de personal
- Clima Organizacional

Dimensión COSO

- Ambiente de Control
- Actividades de Control
- Información y Comunicación

(*) Los Hallazgos en detalle se encuentran documentados en el Anexo 1

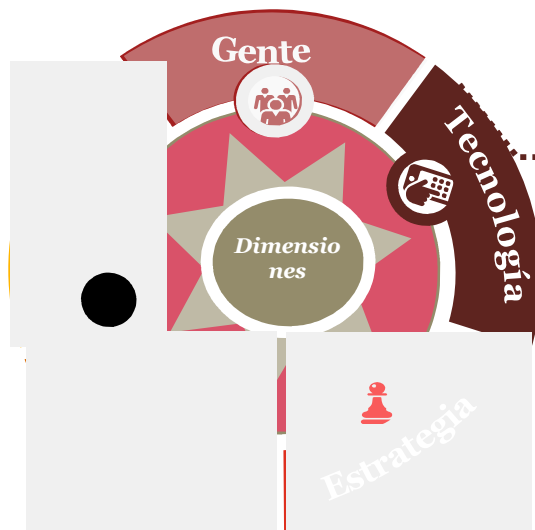
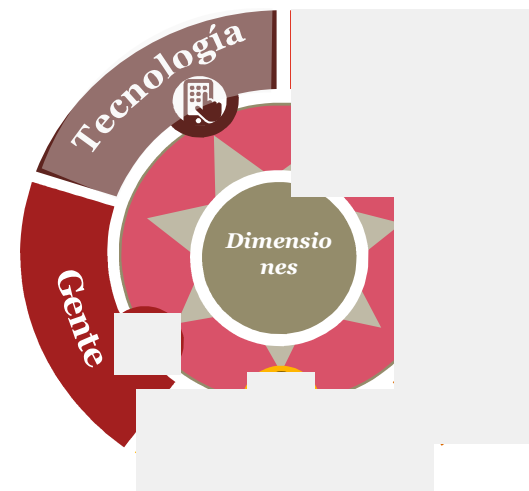
4.1 Hallazgos identificados (cont.)

Hallazgos:

- Cultura organizacional. Se ha comentado que existe personal que no se identifica como parte de Pro Rural.

Dimensión COSO

- Información y Comunicación
- Actividades de Control



Hallazgos:

- Formalizar los procedimientos y política con la cual se llevará a cabo el control de la Gestión Documental
- Automatización de Procesos Evaluar la posibilidad de:
 1. Activar los módulos en el sistema actual que permita integrar los procesos y automatizar actividades y controles
 2. Adquirir un ERP que cuente con los módulos que permita integrar los procesos y automatizar actividades y controles

Dimensión COSO

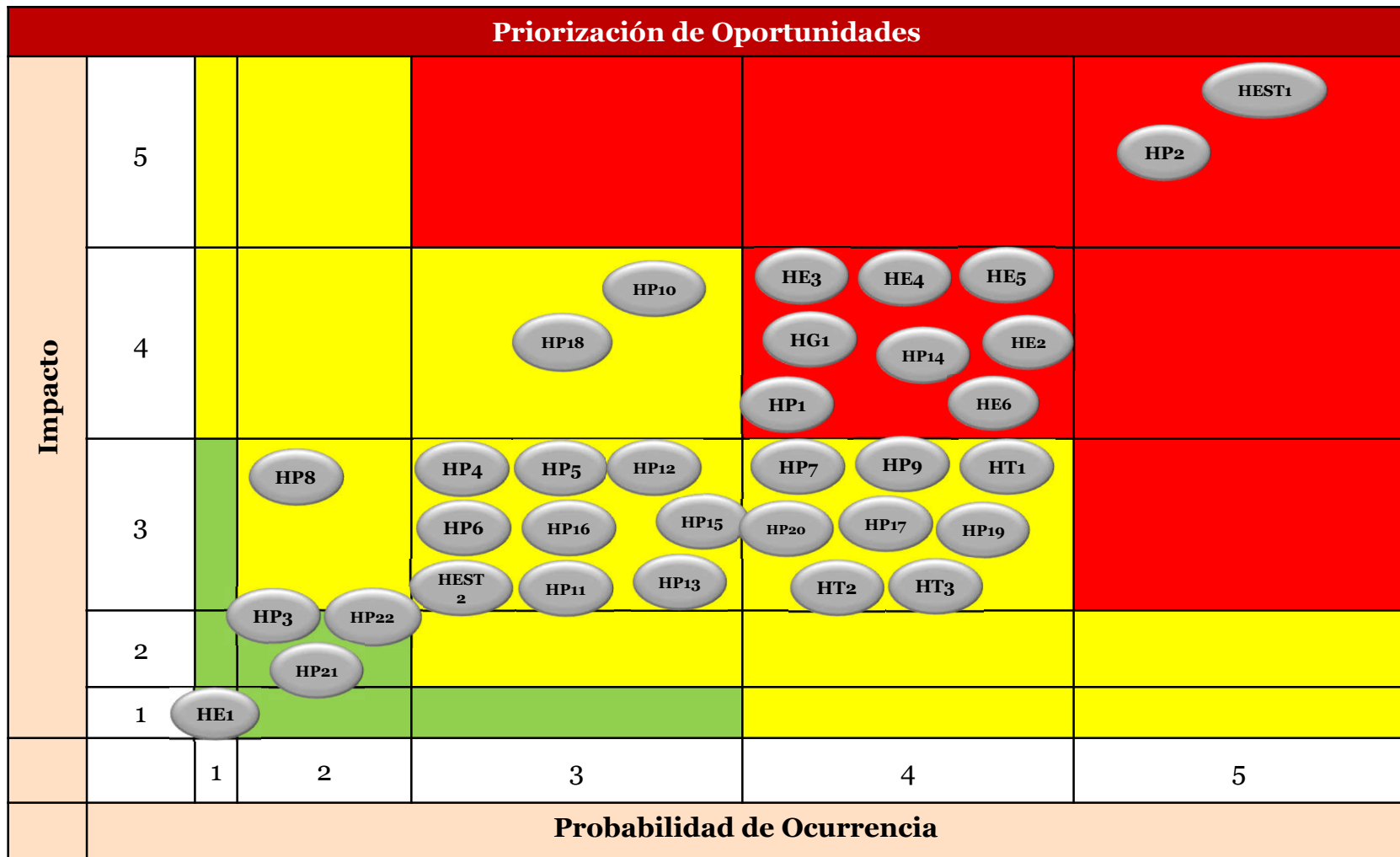
- Actividades de Control
- Análisis de Control

(*) Los Hallazgos en detalle se encuentran documentados en el Anexo 1

Mapa de Riesgo

5

Mapa de Riesgo



Anexo 1: Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora

6

Section 6 – Anexo 1: Matriz de Hallazgos y Oportunidades de Mejora

Matriz de Hallazgos

A continuación presentamos los hallazgos generales y las oportunidades de mejora identificadas a partir del análisis de la información realizada, y de los resultados obtenidos de las reuniones de relevamiento:

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	<i>Estrategia</i>				
HEST.1	Plan estratégico de Pro Rural	Se observó que Pro Rural actualmente no cuenta con una Planificación Estratégica a mediano plazo formalmente aprobada, así como tampoco la definición de objetivos estratégicos alineados a su giro de negocio como ONG	5	5	Alto
HEST.2	Estrategia del plan de comunicación institucional	Se observó que Pro Rural actualmente no cuenta con una Estrategia formalmente establecida para llevar a cabo el Plan de Comunicación Integral: interna (empleados) y externa (sociedad) que le permita socializar todo lo referido a la institución (normativa, logros, actualizaciones, aspectos de RRHH etc.)	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	Estructura				
HE.1	Estructura Organizacional	Se observó que actualmente Pro Rural no cuenta con Comités de Directorio que permitan ejercer la supervisión para el desarrollo y el desempeño de control interno, como: Comité de Gestión de Riesgos, Comité de Auditoría u otros aplicables al modelo de negocio.	1	1	Bajo
HE.2		Se observó que actualmente en Pro Rural la función de Controller, no cuenta con un plan anual basado en gestión de riesgos que pueda cubrir las áreas críticas del giro del negocio.	4	4	Alto
HE.3		Se observó que actualmente en Pro Rural no se cuenta con la función específica orientada a llevar a cabo la Gestión de RRHH que esté a cargo de: -Definir las competencias requeridas para cada cargo (esenciales y técnicas), llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño tanto al periodo de prueba del personal como a la evaluación del personal de planta de acuerdo a un modelo definido por Pro Rural, establecer y construir el plan anual de capacitación del personal (interno y externo), definir el plan de beneficios y motivación del personal, gestión de la compensación del personal (definición de la valoración de cargos y la definición de la escala salarial), identificar y construir el plan de sucesión del personal clave, preparar y definir el plan de carrera del personal y actualizar el proceso de búsqueda selección y contratación del personal y elaboración del plan de inducción del personal,	4	4	Alto

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	Estructura				
HE.4	Estructura Organizacional	Se observó que dentro de Pro Rural no se cuenta formalmente establecido las funciones de Gestión de Almacenes y Gestión de Activos Fijos.	4	4	Alto
HE.5	Manual de Funciones/ Descripción de Cargos	Se observó que existe un documento denominado “Manual de funciones de Pro rural” que contiene las funciones y responsabilidades de todos los cargos dentro de la institución, sin embargo se debe considerar que el documento contiene cierta descripción de cargos que no están completamente alineadas al organigrama vigente de la institución.	4	4	Alto
HE.6	Manual de Descripción de Cargo (Política de Talento Humano)	Se observó que Pro Rural no cuenta con un apartado o documento específico actualizado que contenga la descripción del perfil de cargo con información sobre las características que debe cumplir una persona para ocupar el cargo, tales como: Formación académica, experiencia profesional requerida, competencias requeridas del cargo..	4	4	Alto

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	Procesos				
	Presupuesto				
HP.1	Control y Monitoreo de Presupuestos	Se observó que dentro Pro Rural existen actividades de control y monitoreo presupuestario (reuniones mensuales) que son aplicadas por uno de los proyectos, por lo cual se pueda replicar en otros	4	4	Alto
HP.2		Se identificó que existen subejecutores dentro de uno de los proyectos que no cargan el presupuesto al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que se tiene establecido, lo que dificulta el control de la ejecución presupuestaria de cada uno.	5	5	Alto
HP.3	Asignación Presupuestaria	Se nos comentó que en han existido errores en la asignación presupuestaria por parte de contabilidad de ciertos gastos realizados, debido a que el área técnica de uno de los proyectos no especifica de manera formal a donde correspondería cada gasto.	2	2	Bajo

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
Procesos					
Compras					
HP.4	Proveedores	Se observó que Pro Rural cuenta con una base "Maestro" de proveedores la cual incluye cierta información de proveedores y se manejan bases de datos separadas por cada proyecto (no hay una base "Maestro" general) Asimismo, no se identificó que exista un proceso de evaluación de proveedores (monitoreo y seguimiento)	3	3	Medio
HP.5	Plan de compras	Se observó que Pro Rural con planificacion de compras mensual realizada por uno de los proyectos en un proyecto (reuniones mensuales) que podrían replicarse en otros proyecto.	3	3	Medio
HP.6	Contratos marco	Se observó que Pro Rural cuenta con la práctica de llevar a cabo contratos marco con ciertos proveedores pero no se tiene la formalización del proceso.	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	Procesos				
	Almacenes				
HP.7	Gestión de almacenes	Se observó que Pro Rural actualmente cuenta con procedimientos de control que no están formalizados en un manual de procedimientos y política formalmente documentada para la gestión de almacenes (alta, baja, inventariación, salida de material, control de mínimos y máximos de stock). Por otro lado, es importante mencionar que actualmente no se cuenta con un manual de funciones del responsable de almacén.	3	3	Medio
HP.8		Se observó que actualmente Pro Rural cuenta con el módulo de "Almacenes" en el sistema informático que no se encuentra actualmente "Activo", en ese sentido en este momento toda la gestión se la realiza de manera manual a través de formularios y cuadros excel.	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
Procesos					
Activos Fijos					
HP.9	Formalización del proceso	Se observó que Pro Rural cuenta con una práctica y controles para la gestión de activos fijos que no se encuentran formalizadas en un documento de manual de procedimientos y políticas, por lo cual, es importante tomar en cuenta que se debe hacer una revisión, actualización y formalización	3	4	Medio
HP.10	Inventariación, codificación y revaluó	Se observó que Pro Rural cuenta con prácticas sobre inventariación y codificación de Activos Fijos pero las mismas no se encuentran formalizadas.	4	3	Alto
HP.11	Automatización de procesos	Se observó que actualmente Pro Rural cuenta con el módulo de "Activos Fijos" en el sistema informático que no se encuentra actualmente "Activo", en ese sentido en este momento toda la gestión se la realiza de manera manual a través de formularios y cuadros excel.	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	Procesos				
	Caja Chica y Fondos a rendir				
HP.12	Formalización del proceso	Se observó que Pro Rural cuenta con manuales de manejo de Caja Chica pero los mismos no se encuentran actualizados de acuerdo a la nueva situación de Pro Rural como ONG	3	3	Medio
HP.13	Arqueos	Se observó que pro Rural cuenta con una política formal para la realización de arqueos, Asimismo, se entiende que uno de los proyectos cuenta con una política de llevar a cabo arqueos de manera trimestral, y se entiende que no se esta llevando a cabo de esta manera	3	3	Medio
HP.14	Fondos a rendir	Se observó que Pro Rural cuenta con los procesos formalizados pero se requiere realizar una revisión y actualización de la documentación ya que hubo un cambio en el giro de negocio.	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
Procesos					
Gestión de RRHH					
HP.15	Búsqueda Selección y contratación de personal	Se observó que Pro Rural cuenta con un Protocolo de Gestión de Talento Humano pero la misma necesita ser actualizada a la nueva función de Pro Rural como ONG.	3	3	Medio
HP.16	Inducción del personal	Se observó que durante las contrataciones de abril a diciembre 2016 no se realizó el proceso de inducción al personal nuevo de la institución y adicionalmente el manual de procedimientos correspondiente no se encuentra actualizado. Se ha comentado que el personal que recibe la inducción no realiza una evaluación sobre la efectividad de la misma, como retroalimentación a la práctica para proponer mejoras a este proceso.	3	3	Medio
HE.17	Procesos Administrativos de RH	Se observó que Pro Rural cuenta con manuales de procedimientos para los procesos Administrativos de RH pero los mismos no se encuentran actualizados de acuerdo al nuevo giro del negocio de la institución	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	<i>Procesos</i>				
<i>Gestión de RRHH</i>					
HP.18	Capacitación del personal	Se observó que Pro Rural actualmente no cuenta con un plan de capacitación actualizado y formalmente aprobado. Se ha comentado que existen iniciativas de capacitación por parte de los empleados, y que se evalúa la pertinencia de apoyar con el tema económico o no, así como también se cuenta con un contrato de capacitaciones en diversos temas con una empresa.	3	4	Medio
HP.19	Evaluación del desempeño / competencias	Se observó que actualmente Pro Rural no cuenta con un manual actualizado de evaluación de desempeño por competencias. Asimismo, las evaluaciones de desempeño han sido descontinuadas desde la gestión 2015	3	3	Medio
HP.20	Plan de carrera y plan de sucesión	Se observó que Pro Rural no cuenta con un plan de desarrollo de carrera y sucesion formalmente establecido. Se nos comentó que actualmente las decisiones de promociones son tomadas por los líderes de cada área en función al desempeño que consideren satisfactorio.	3	3	Medio

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	<i>Procesos</i>				
<i>Gestión de RRHH</i>					
HP.21	Motivación y Retención del personal	Se observó que actualmente dentro de Pro Rural no se cuentan con políticas formalmente establecidos para la gestión de motivación y retencion del personal.	2	2	Bajo
HP.22	Clima organizacional	Se observó que Pro Rural descontinuo desde el 2015 los Estudios de clima organizacional, mismos que pueden brindar información para trabajar en el plan de motivación y retención del personal	2	2	Bajo
	<i>GENTE</i>				
HG.1	Cultura	Se observó que dentro de la institución el personal de cada uno de los proyectos, no se considera personal de Pro Rural sino así de su financiador, y asumiendo que no debería tener responsabilidades hacia la entidad.	4	4	Alto

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos generales	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Prioridad
	Tecnología				
HTE.1	Gestión documental	Contar con un protocolo de gestión documental formalmente establecido	3	4	Medio
HTE.2	Automatización de procesos	Se observó que actualmente Pro Rural cuenta con un sistema que actualmente cuenta con los módulos: Contable (Activo) Control Presupuestario (Activo) Ambos integrados, pero los módulos de: Activos Fijos, Almacenes y RH no se encuentra Activos, lo que permitiría tener mejor gestión y control de los mismos dentro de Pro Rural y los proyectos. Por otro lado: Sabemos que los procesos de Compras, Pagos y RH no existen como módulos en el actual sistema	3	4	Medio
HTE.3		Se observó que no se cuenta con una integración de los procesos administrativos/ financieros (compras, almacenes, activos fijos, pagos), motivo por el cuál actualmente no se cuenta con Alertas, autorizaciones y reporting de ser requeridos	3	4	Medio

Anexo 2: Plan de Acción



Section 7 – Anexo 2: Plan de Acción

Plan de Acción

A continuación presentamos el plan de acción a partir del análisis de la información realizada, y de los resultados obtenidos de las reuniones de relevamiento:

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
	<i>Estrategia</i>					
HEST. 1	Plan estratégico de Pro Rural	Se observó que Pro Rural actualmente no cuenta con una Planificación Estratégica a mediano plazo formalmente aprobada, así como tampoco la definición de objetivos estratégicos alineados a su giro de negocio como ONG	Gerencia General	Alto		
HEST. 2	Estrategia del plan de comunicación institucional	Se observó que Pro Rural actualmente no cuenta con una Estrategia formalmente establecida para llevar a cabo el Plan de Comunicación Integral: interna (empleados) y externa (sociedad) que le permita socializar todo lo referido a la institución (normativa, logros, actualizaciones, aspectos de RRHH etc.)	Gerencia General - Encargado de comunicación proyecto Biocultura.	Medio		

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
	Estructura					
HE.1	Estructura Organizacional	Se observó que actualmente Pro Rural no cuenta con Comités de Directorio que permitan ejercer la supervisión para el desarrollo y el desempeño de control interno, como: Comité de Gestión de Riesgos, Comité de Auditoría u otros aplicables al modelo de negocio.	Gerencia General	Bajo		✓
HE.2		Se observó que actualmente en Pro Rural la función de Controller, no cuenta con un plan anual basado en gestión de riesgos que pueda cubrir las áreas críticas del giro del negocio.	Gerencia General	Alto	✓	
HE.3		Se observó que actualmente en Pro Rural no se cuenta con la función específica orientada a llevar a cabo la Gestión de RRHH que esté a cargo de: -Definir las competencias requeridas para cada cargo (esenciales y técnicas), llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño tanto al periodo de prueba del personal como a la evaluación del personal de planta de acuerdo a un modelo definido por Pro Rural, establecer y construir el plan anual de capacitación del personal (interno y externo), definir el plan de beneficios y motivación del personal, gestión de la compensación del personal (definición de la valoración de cargos y la definición de la escala salarial), identificar y construir el plan de sucesión del personal clave, preparar y definir el plan de carrera del personal y actualizar el proceso de búsqueda selección y contratación del personal y elaboración del plan de inducción del personal,	Gerencia General	Alto		✓

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
	Estructura					
HE.4	Estructura Organizacional	Se observó que dentro de Pro Rural no se cuenta formalmente establecido las funciones de Gestión de Almacenes y Gestión de Activos Fijos.	Gerencia General	Alto		✓
HE.5	Manual de Funciones/ Descripción de Cargos	Se observó que existe un documento denominado “Manual de funciones de Pro rural” que contiene las funciones y responsabilidades de todos los cargos dentro de la institución, sin embargo se debe considerar que el documento contiene cierta descripción de cargos que no están completamente alineadas al organigrama vigente de la institución.	Gerencia General/Cooperante en Organización y Métodos/responsables administrativos	Alto		✓
HE.6	Manual de Descripción de Cargo (Política de Talento Humano)	Se observó que Pro Rural no cuenta con un apartado o documento específico actualizado que contenga la descripción del perfil de cargo con información sobre las características que debe cumplir una persona para ocupar el cargo, tales como: Formación académica, experiencia profesional requerida, competencias requeridas del cargo.	Gerencia General/Cooperante en Organización y Métodos/responsables administrativos	Alto		✓

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Presupuesto						
HP.1	Control y Monitoreo de Presupuestos	Se observó que dentro Pro Rural existen actividades de control y monitoreo presupuestario (reuniones mensuales) que son aplicadas por uno de los proyectos, por lo cual se pueda replicar en otros	Gerencia General, Jefes de Unidad	Alto	✓	
HP.2		Se identificó que existen subejecutores dentro de uno de los proyectos que no cargan el presupuesto al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que se tiene establecido, lo que dificulta el control de la ejecución presupuestaria de cada uno.	Jefe de Unidad/ Responsable de monitoreo y seguimiento	Alto		✓
HP.3	Asignación Presupuestaria	Se nos comentó que en han existido errores en la asignación presupuestaria por parte de contabilidad de ciertos gastos realizados, debido a que el área técnica de uno de los proyectos no especifica de manera formal a donde correspondería cada gasto.	Jefe de Unidad/Responsables Administrativos/Contador	Bajo	✓	

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Compras						
HP.4	Proveedores	Se observó que Pro Rural cuenta con una base "Maestro" de proveedores la cual incluye cierta información de proveedores y se manejan bases de datos separadas por cada proyecto (no hay una base "Maestro" general) Asimismo, no se identificó que exista un proceso de evaluación de proveedores (monitoreo y seguimiento)	Director Ejecutivo/ Responsables de Administración	Medio	✓	
HP.5	Plan de compras	Se observó que Pro Rural con planificación de compras mensual realizada por uno de los proyectos en un proyecto (reuniones mensuales) que podrían replicarse en otros proyecto.	Director Ejecutivo/Jefes de Unidad/ Responsables de Administración	Medio	✓	
HP.6	Contratos marco	Se observó que Pro Rural cuenta con la práctica de llevar a cabo contratos marco con ciertos proveedores pero no se tiene la formalización del proceso.	Director Ejecutivo/ Responsables de Administración	Medio	✓	

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Almacenes						
HP.7	Gestión de almacenes	Se observó que Pro Rural actualmente cuenta con procedimientos de control que no están formalizados en un manual de procedimientos y política formalmente documentada para la gestión de almacenes (alta, baja, inventariación, salida de material, control de mínimos y máximos de stock). Por otro lado, es importante mencionar que actualmente no se cuenta con un manual de funciones del responsable de almacén.	Gerencia General/ Responsables de Administración	Medio		
HP.8		Se observó que actualmente Pro Rural cuenta con el módulo de "Almacenes" en el sistema informático que no se encuentra actualmente "Activo", en ese sentido en este momento toda la gestión se la realiza de manera manual a través de formularios y cuadros excel.	Gerencia General/ Responsables de Administración	Medio		

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Activos Fijos						
HP.9	Formalización del proceso	Se observó que Pro Rural cuenta con una práctica y controles para la gestión de activos fijos que no se encuentran formalizadas en un documento de manual de procedimientos y políticas, por lo cual, es importante tomar en cuenta que se debe hacer una revisión, actualización y formalización	Director Ejecutivo/Cooperante en Organización y Métodos Responsables de Administración	Medio		
HP.10	Inventariación, codificación y revalúo	Se observó que Pro Rural cuenta con prácticas sobre inventariación y codificación de Activos Fijos pero las mismas no se encuentran formalizadas.	Director Ejecutivo/Cooperante en Organización y Métodos Responsables de Administración	Alto		
HP.11	Automatización de procesos	Se observó que actualmente Pro Rural cuenta con el módulo de "Activos Fijos" en el sistema informático que no se encuentra actualmente "Activo", en ese sentido en este momento toda la gestión se la realiza de manera manual a través de formularios y cuadros excel.	Director Ejecutivo/Cooperante en Organización y Métodos Responsables de Administración	Medio		

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
	<i>Procesos</i>					
<i>Caja Chica y Fondos a rendir</i>						
HP.12	Formalización del proceso	Se observó que Pro Rural cuenta con manuales de manejo de Caja Chica pero los mismos no se encuentran actualizados de acuerdo a la nueva situación de Pro Rural como ONG	Director Ejecutivo/Cooperante en Organización y Metodos Responsables de Administración	Medio		
HP.13	Arqueos	Se observó que pro Rural cuenta con una política formal para la realización de arqueos, Asimismo, se entiende que uno de los proyectos cuenta con una política de llevar a cabo arqueos de manera trimestral, y se entiende que no se esta llevando a cabo de esta manera	Jefe de Unidad/Responsable Administrativo	Medio		
HP.14	Fondos a rendir	Se observó que Pro Rural cuenta con los procesos formalizados pero se requiere realizar una revisión y actualización de la documentación ya que hubo un cambio en el giro de negocio.	Director Ejecutivo /Jefe de Unidad/Responsable administrativo	Medio		

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Gestión de RRHH						
HP.15	Búsqueda Selección y contratación de personal	Se observó que Pro Rural cuenta con un Protocolo de Gestión de Talento Humano pero la misma necesita ser actualizada a la nueva función de Pro Rural como ONG.	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Medio	✓	
HP.16	Inducción del personal	Se observó que durante las contrataciones de abril a diciembre 2016 no se realizó el proceso de inducción al personal nuevo de la institución y adicionalmente el manual de procedimientos correspondiente no se encuentra actualizado. Se ha comentado que el personal que recibe la inducción no realiza una evaluación sobre la efectividad de la misma, como retroalimentación a la práctica para proponer mejoras a este proceso.	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Medio	✓	
HE.17	Procesos Administrativos de RH	Se observó que Pro Rural cuenta con manuales de procedimientos para los procesos Administrativos de RH pero los mismos no se encuentran actualizados de acuerdo al nuevo giro del negocio de la institución	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Medio	✓	

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Gestión de RRHH						
HP.18	Capacitación del personal	Se observó que Pro Rural actualmente no cuenta con un plan de capacitación actualizado y formalmente aprobado. Se ha comentado que existen iniciativas de capacitación por parte de los empleados, y que se evalúa la pertinencia de apoyar con el tema económico o no, así como también se cuenta con un contrato de capacitaciones en diversos temas con una empresa.	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Medio	✓	
HP.19	Evaluación del desempeño / competencias	Se observó que actualmente Pro Rural no cuenta con un manual actualizado de evaluación de desempeño por competencias. Asimismo, las evaluaciones de desempeño han sido descontinuadas desde la gestión 2015	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Medio	✓	
HP.20	Plan de carrera y plan de sucesión	Se observó que Pro Rural no cuenta con un plan de desarrollo de carrera y sucesión formalmente establecido. Se nos comentó que actualmente las decisiones de promociones son tomadas por los líderes de cada área en función al desempeño que consideren satisfactorio.	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Medio	✓	

Plan de Acción (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
Procesos						
Gestión de RRHH						
HP.21	Motivación y Retención del personal	Se observó que actualmente dentro de Pro Rural no se cuentan con políticas formalmente establecidos para la gestión de motivación y retención del personal.	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Bajo	✓	
HP.22	Clima organizacional	Se observó que Pro Rural descontinuo desde el 2015 los Estudios de clima organizacional, mismos que pueden brindar información para trabajar en el plan de motivación y retención del personal	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Bajo	✓	
GENTE						
HG.1	Cultura	Se observó que dentro de la institución el personal de cada uno de los proyectos, no se considera personal de Pro Rural sino así de su financiador, y asumiendo que no debería tener responsabilidades hacia la entidad.	Director Ejecutivo/ Cooperante en Recursos Humanos	Alto	✓	

Matriz de Hallazgos (cont.)

ID	Dimensión	Hallazgos	Responsable	Prioridad	Quick Win	Proyecto Estructurante
	Tecnología					
HTE.1	Gestión documental	Contar con un protocolo de gestión documental formalmente establecido	Director ejecutivo/ Responsables de Administración	Medio	✓	
HTE.2	Automatización de procesos	Se observó que actualmente Pro Rural cuenta con un sistema que actualmente cuenta con los módulos: Contable (Activo) Control Presupuestario (Activo) Ambos integrados, pero los módulos de: Activos Fijos, Almacenes y RH no se encuentra Activos, lo que permitiría tener mejor gestión y control de los mismos dentro de Pro Rural y los proyectos. Por otro lado: Sabemos que los procesos de Compras, Pagos y RH no existen como módulos en el actual sistema	Director Ejecutivo/ Responsables de Administración/Responsable TI	Medio		✓
HTE.3		Se observó que no se cuenta con una integración de los procesos administrativos/ financieros (compras, almacenes, activos fijos, pagos), motivo por el cual actualmente no se cuenta con Alertas, autorizaciones y reporting de ser requeridos	Director Ejecutivo/ Responsables de Administración/Responsable TI	Medio		✓

Anexo 3: Cronograma Tentativo de Tiempos de Ejecución

8

Descubrimiento consiste en ver lo que todos han visto y pensar lo que nadie ha pensado.
– Albert von Szent Gyorgi