



ANEXO B – PRODUCTO 1

Diagnóstico Institucional

Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral – VCDI

&

Fondo Nacional de Desarrollo Integral - FONADIN

MCD DI-022: "Estudio Organizacional y Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), Procesos y Procedimientos para el VCDI y el FONADIN"

Consultores De Corto Plazo:

Katia Maric - Jefe de Equipo Experto 1

Diego Giacomani – Experto 2





Tabla de contenido

LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	3
I. INTRODUCCIÓN	4
II. LEGADO INSTITUCIONAL Y SITUACIÓN GENERAL DEL VCDI	6
III. DIAGNÓSTICO VICEMINISTERIO DE COCA Y DESARROLLO INTEGRAL.....	8
A. MARCO LEGAL Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	8
B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	16
C. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	18
D. MECANISMOS DE COORDINACIÓN.....	20
E. PROCEDIMIENTOS.....	21
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23
G. ELEMENTOS PARA PROYECCIÓN DE UNA REESTRUCTURACIÓN DEL VCDI.....	25
IV. DIAGNÓSTICO FONDO NACIONAL DE DESARROLLO INTEGRAL - FONADIN	27
A. MANDATO LEGAL Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	27
B. DIAGNÓSTICO - ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	29
C. DIAGNÓSTICO. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	43
D. DIAGNÓSTICO - MECANISMOS DE COORDINACIÓN	46
E. DIAGNÓSTICO - PROCESOS.....	52
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
G. ALTERNATIVAS DE REESTRUCTURACIÓN DEL FONADIN	59
1) Alternativa 1.....	59
2) Alternativa 2.....	61



Listado de Acrónimos

APS	Apoyo Presupuestario Sectorial
CEO	Comando Estratégico Operacional Tte. Girona
CONALTID	Consejo Nacional de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas.
CONCOCA	Consejo Nacional de Revalorización, Producción, Comercialización, Industrialización e Investigación de la Coca.
DIGCOIN	Dirección General de Comercialización e Industrialización de la Hoja Coca
DIGPROCOCA	Dirección General de Desarrollo Integral de las Regiones Productoras de Hoja de Coca
EDIS YLP-TC	Estrategia de Desarrollo Integral Sustentable para Yungas de La Paz y Trópico de Cochabamba.
ENCNyEID	Estrategia Nacional contra el Narcotráfico y la Economía Ilegal de las Drogas
FONADIN	Fondo Nacional de Desarrollo Integral
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
OII	Obras de Impacto Inmediato
PAPS 3	Programa de Apoyo Presupuestario Sectorial del Sector Coca. Tercera Fase.
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
SISCOCA	Sistema Único de la Coca
VCDI	Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral
UE	Unión Europea
UDESTRO	Unidad de Desarrollo del Trópico
UDES Y	Unidad de Desarrollo de los Yungas
VEDRA	Viceministerio de Desarrollo Productivo y Rural
VDS SC	Viceministerio de Defensa Social y Sustancias Controladas



Diagnóstico Institucional

Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral – VCDI y Fondo Nacional de Desarrollo Integral - FONADIN

I. INTRODUCCIÓN

El Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral requiere actualizar su estructura organizacional conforme la normativa actual y definir las competencias emanadas de la Ley N° 906 y de la EDIS YLP-TC que mandan al funcionamiento del SISCOCA, de la SCT-CONCOCA, control social comunitario, la revalorización e industrialización, control a la producción como a la comercialización de la coca.

La presente consultoría deberá tomar en cuenta los aspectos descritos en el Reglamento de La Ley N° 906 - General de la Coca, aprobado mediante Decreto Supremo No. 3318, donde específicamente en el Art. 51 del R.- (estrategia para el desarrollo integral sustentable) se menciona que:

En el Parágrafo I que El Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y el Fondo Nacional de Desarrollo Integral – FONADIN son los responsables de la elaboración y ejecución de la Estrategia para el Desarrollo Integral Sustentable de las Regiones Productoras de Coca, definida por el Consejo Nacional de Revalorización, Producción, Comercialización, Investigación e Industrialización de la Coca.

En el Parágrafo II se indica que los Ministerios del Órgano Ejecutivo y las instituciones públicas y/o privadas, en el marco de sus competencias, podrán participar en la elaboración y/o ejecución de políticas sectoriales para un Desarrollo Integral Sustentable.

Por tanto, la presente consultoría contribuirá a que el VCDI y el FONADIN puedan ejecutar una serie de acciones para el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de los mandatos de acuerdo las atribuciones establecidas en la legislación nacional.

La nueva estructura permitirá al VCDI y FONADIN el atender las demandas de los usuarios internos y externos de manera más eficiente y realizar el seguimiento y monitoreo eficiente para la ejecución de EDIS YLP – TC 2020 -2024.

La consultoría se enmarca en estos antecedentes y deberá contribuir, además de una mejora de los Manuales de Procesos y Procedimientos y a optimizar la estructura organizacional del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y del Fondo Nacional de Desarrollo Integra.



A estos efectos, se ha llevado a cabo un proceso de convocatoria y selección pública a consultores individuales, para encarar el desarrollo del mismo; habiéndose adjudicado a la Lic. Katia Maric como Jefe de misión y a Diego Giacomani como experto.

Bajo esta premisa, el equipo consultor, está llevando a cabo su intervención en todas las áreas organizacionales del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y del Fondo Nacional de Desarrollo Integral, habiendo dividido la misma en tres fases: Diagnóstico, Diseño Organizacional y Presentación de Productos.

El presente documento, constituye el informe del diagnóstico, y refleja las intervenciones y actividades que los consultores han llevado a cabo al interior de ambas instituciones.

Alcance

El ámbito de cobertura de la presente consultoría comprende al Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y al Fondo Nacional de Desarrollo Integral.

Objetivos

Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de la capacidad técnica, administrativa y jurídica del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y del FONADIN para hacer más eficiente y efectiva la ejecución de sus mandatos institucionales.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el funcionamiento de las diferentes reparticiones del VCDI y del FONADIN.
- Proponer y validar, con base en el diagnóstico, una nueva estructura organizacional para el VCDI y para el FONADIN.
- Elaborar y validar dos Manuales de Organización y Funciones (MOF) que responda a la nueva estructura organizacional del VCDI y del FONADIN.
- Elaborar y validar un Manual de Procesos y Procedimientos, conforme al MOF. Proponer nuevos mecanismos de coordinación e interrelación más directa entre Direcciones y Unidades del VCDI y del FONADIN.
- Elaborar y validar reglamentos, manuales y protocolos intra e inter-institucionales, conforme al MOF.

Resaltamos del objetivo la necesidad del VCDI de lograr su mandato institucional de manera más eficiente y efectiva. Comprenderemos en adelante el mandato institucional desde los marcos normativos y estratégicos.



Respecto del resultado esperado:

Diagnosticar el funcionamiento de las diferentes reparticiones del VCDI y FONADIN, incluyendo Despacho, Administración, Jurídica, Comunicación, Direcciones (DIGPROCOCA y DIGCOIN), Unidad Informático (para ser coherente con las SISCOCA) y Unidades dependientes, Unidad de Planificación, Unidad de Proyectos.

II. LEGADO INSTITUCIONAL Y SITUACIÓN GENERAL DEL VCDI

Como una síntesis del breve balance que se ha realizado sobre el desarrollo institucional del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral se puede reconocer que esta entidad no ha fortalecido sus capacidades institucionales para cumplir con el mandato normativo y el marco estratégico debido a una gestión gubernamental que se ha llevado adelante bajo premisas políticas y clientelistas antes que técnicas o estratégicas. A continuación, se exponen algunos de los elementos sobre los que se respalda esta afirmación.

Debilitamiento institucional y cuoteo político en el uso de recursos.

Se considera relevante mencionar que el VCDI fue creado sobre la base institucional del Viceministerio de Desarrollo Alternativo (VDA); quedando bajo su mando la Dirección de Reconversión Agrícola (DIRECO) que pasó a denominarse Dirección General de Desarrollo Integral de las Regiones Productoras de Hoja de Coca (DIGPROCA), y la Dirección General de Control y Fiscalización de la Hoja de Coca (DIGECO) a ser denominada como Dirección General de la Hoja de Coca e Industrialización (DIGCOIN). Este elemento de contexto ayuda a comprender los siguientes elementos:

- Los espacios de decisión de las direcciones funcionales del VCDI y la mayor parte de los puestos de trabajo se distribuyeron entre los integrantes y representantes de las organizaciones cocaleras de las áreas de intervención. La participación social se distorsionó, de modo tal que el empoderamiento de las organizaciones devino como una práctica de cuoteo y clientelismo en la administración de los recursos del Estado.
- El cuoteo político ha provocado un debilitamiento de las capacidades técnicas y administrativas del VCDI que ha imposibilitado la obtención y gestión de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos sectoriales definidos tanto en la EDIS YLP TC como en la Ley N° 906.
- Pugnas políticas y territoriales se reflejaron en la gestión interna del VCDI, evidenciándose un alto nivel de priorización de aspectos políticos y no técnicos en la definición del destino de los recursos de Desarrollo Integral; incluyendo las Obras de Impacto Inmediato que se han llevado adelante a partir de criterios definidos por dirigentes de las áreas de producción para fortalecer el respaldo de sus bases y buscar proyección política.
- Sobre el estado de situación institucional también se resalta que la asignación de recursos durante la gestión gubernamental anterior fue insuficiente para mantener las capacidades de



fiscalización y control que ya tenían instalados DIRECO y DIGECO; deteriorándose el funcionamiento de los puestos de control en rutas y el trabajo de mesura de cultivos racionalizados y erradicados.

Inconsistencias entre el marco normativo - estratégico y el desarrollo de capacidades institucionales

Respecto al estado de situación que se atraviesa en el VCDI para cumplir con su mandato normativo y los lineamientos estratégicos se considera pertinente mencionar los siguientes puntos:

- El carácter territorial de la EDIS YLP y TC y de la Ley N° 906 define la necesidad de articular las acciones de desarrollo en una lógica de transversalidad con instancias de otros sectores y niveles de gobierno. No obstante, el VCDI no ha desarrollado ningún equipo ni unidad con las capacidades y atribuciones para el trabajo de articulación ni para el funcionamiento de la Secretaría de Coordinación Técnica del CONCOCA; entidad que podría realizar esta tarea.
- Los recursos para la promoción del desarrollo productivo y social se han utilizado sin conocer ni estimar el impacto en la producción de hoja de coca y el funcionamiento de su mercado. No existe una evaluación independiente que rinda cuenta del impacto del Desarrollo Integral en las zonas de intervención. No existe una instancia al interior del VCDI o MDRyT que pueda evaluar el impacto real de los proyectos y acciones y el cumplimiento de los mandatos sectoriales.
- Actualmente, se cuenta con un marco normativo que no permite la asignación de recursos a las áreas de riesgo que son las que mayor conflictividad presentan por la erradicación y en las que se demanda mayor presencia del Estado y sus instituciones. Esta situación supone una contradicción entre el mandato de la Ley N° 906 y la EDIS YLP – TC.
- Existe una centralización jurídica y administrativa en el MDRyT, que dificulta una gestión más ágil de recursos y reproduce las pésimas condiciones de infraestructura en los puestos de control de DIGCOIN y las condiciones de trabajo del personal de campo de DIGPROCOCA.
- Las direcciones DIGCOIN y DIGPROCOCA no desarrollaron capacidad de llevar adelante procesos institucionales distintos a los realizados por DIRECO y DIGECO. En este sentido, no se ha cumplido el mandato en términos de estabilización de cultivos ni de fortalecimiento de los mercados legales sujetos a fiscalización.
- No se ha desarrollado un modelo de gestión empresarial sostenible para los mercados legales que permita llevar adelante BPAs. Tampoco una reglamentación adecuada y suficiente para este fin.
- Es importante resaltar también sobre la coherencia entre el mandato institucional y los objetivos sectoriales que el CEO del Ministerio de Defensa y el VDS SC han manifestado la necesidad de una mayor articulación con el VCDI, para reducir el riesgo de confrontación en las operaciones de racionalización y erradicación.



III. DIAGNÓSTICO VICEMINISTERIO DE COCA Y DESARROLLO INTEGRAL

A. Marco Legal y Lineamientos Estratégicos.

El mandato institucional del VCDI se establece en la siguiente normativa y reglamentación:

- Ley General de la Coca N° 906.
- Decreto Supremo N° 3318. Reglamento de la Ley N° 906 General de la Coca.
- Decreto Supremo N° 29894. Estructura Organizativa del Poder Ejecutivo del Estado.
- Resolución Ministerial N° 350. Reglamento de requisitos y procedimientos aplicable a productores, productores al detalle, comerciantes al detalle, empresas de industrialización e instituciones de investigación de coca.

El mandato normativo más general para el VCDI se establece según la siguiente relación:

Norma	Articulado
Ley N° 906.	Art. 7. (Control Social Comunitario). Art. 31. Secretaría de Coordinación Técnica CONCOCA. Art. 33. Centro de Investigación Integral de la Coca. Art. 34. Coordinación para la investigación e industrialización
Decreto Supremo 3318. Reglamento de la Ley N° 906, General de la Coca	Art. 50. Elaborar y proponer políticas de desarrollo integral y sustentable; controlar la producción, promover la industrialización y establecer las rutas de transporte de la coca; Art. 51 VCDI y FONADIN son los responsables de la elaboración y ejecución de la EDIS. Art. 53 Secretaría de Coordinación Técnica del CONCOCA.
Decreto Supremo 29894.	Art. 113. Proponer, coordinar e implementar políticas de industrialización de coca. Formular e implementar políticas de Desarrollo Integral; promover inversiones públicas y privadas, y gestionar financiamiento. Promover y ejecutar la asistencia técnica y el desarrollo de mercados para los productos derivados de coca.



	Promover e impulsar conocimiento para el desarrollo de mercados para los productos derivados de la coca. Otros en articulación con la sociedad civil.
--	---

El Marco estratégico general para el VCDI se deja establecido en los siguientes documentos.

- **Estrategia de Desarrollo Integral de Desarrollo Sustentable de Yungas de La Paz y Trópico de Cochabamba. (EDIS YLP – TC).** Este documento brinda las directrices principales y específicas que debe seguir el VCDI. Sus objetivos son:

Objetivo General. Contribuir al desarrollo productivo, social y al manejo racional del medio ambiente en las zonas de producción de hoja de coca en Bolivia, mejorando a su vez, los sistemas de control de la producción y comercialización de la misma.

Objetivo Estratégico 1. Revalorizar y controlar la producción y comercialización de la hoja de coca.

Objetivo Estratégico 2. Desarrollar el potencial y las capacidades productivas agropecuarias de las zonas de intervención de la EDIS YLP-TC (zonas con coca y zonas con riesgo de expansión).

Objetivo Estratégico 3. Fortalecer el capital humano de la población en las regiones productoras de coca mediante el mejoramiento de cobertura y calidad de servicios básicos, educacionales, salud, comunicación con equidad de género en las zonas de intervención.

Objetivo Estratégico 4. Fortalecer la gestión de calidad ambiental (suelo, aire, agua, biodiversidad) en las Entidades Territoriales Autónomas para el manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.

- **Programa de Apoyo Presupuestarios al Sector Coca Tercera Etapa (PAPS COCA 3).** Es importante resaltar los indicadores que se perfilan para orientar el próximo convenio de cooperación entre el Estado Boliviano y la Unión Europea en materia de coca y desarrollo alternativo. Del Marco de Evaluación de Desempeño que se establece como instrumento de seguimiento y evaluación de la EDIS YLP TC se rescatan los siguientes indicadores.

Componente I.

Indicadores de efecto:

- I. Superficie certificada de cultivos de coca en zonas autorizadas con BPAs, cosecha y post cosecha y/o producción orgánica/ecológica.
- II. Incremento porcentual del volumen de producción de coca con registro y autorización para la comercialización en Yungas de La Paz.



Incremento porcentual del volumen de producción de coca con registro y autorización para la comercialización en Trópico de Cochabamba.

Porcentaje de productores de hoja de coca que cuentan con autorización para el transporte, circulación y comercialización de la hoja de coca en su estado natural.

- III. Zonas autorizadas de producción de hoja de coca estabilizan superficies cultivadas según normativa vigente.
- IV. CONCOCA aprueba, implementa y evalúa políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de coca.

Indicadores de resultado.

III.1 ¹Número de comunidades que aplican el control social comunitario de la superficie de cultivos de coca (sistema de control interno que ejerce la comunidad y las organizaciones productoras de hoja de coca mediante normas y procedimientos propios en la racionalización y reposición² de áreas de cultivos certificadas por DIGPROCOCA).

III.3 Número de hectáreas identificadas con cultivos de coca excedentaria

Incremento total del valor bruto de los rubros de relevancia económica en 50% de las comunidades

Indicadores de proceso

I.1.3 Número de campañas de difusión a productores sobre los beneficios de aplicar BPAs

I.1.5 Número de productores de hoja de coca que cumplen con la normativa (reglamentos, protocolos y manuales) de producción sostenible para su certificación

Componente II.

Indicadores de efecto.

- I. Incremento del Valor Bruto de la Producción de los cultivos priorizados y otras actividades económicas potenciales en el Trópico de Cochabamba y en Los Yungas y Norte de La Paz.

Indicadores de resultado.

II.1 Incremento porcentual total del valor bruto de los rubros de relevancia económica

Incremento total del valor bruto de los rubros de relevancia económica en 50% de las comunidades

¹ Los códigos de los indicadores han sido extraídos del MED según el orden propuesto en ese documento.

² Aquí se considera importante considerar el concepto de estabilización además de la racionalización y reposición de cultivos.



Incremento del rendimiento del banano, piña, café, cacao, cítricos (naranja, mandarina), palmito.

Indicadores de proceso.

II.1.2 Número de puestos de control creados (infraestructura, equipamiento, logística, recursos humanos y normativa)

II.1.11 Porcentaje de productores/as y líderes de organizaciones sociales de la hoja de coca capacitados en control social y registro y autorización para la comercialización

II.1.1 Plan Regional (Trópico de Cochabamba y Yungas de La Paz) para el desarrollo de rubros priorizados y potenciales validados por el MDRyT mediante Resolución Ministerial

II.1.2 Porcentaje de comunidades productoras de coca que cuentan con un diagnóstico de necesidades y un plan de actividades de diversificación que se inscriben en los Planes Regionales

Componente III

Indicadores de proceso:

III.1.2 Número de campañas de socialización de la producción excedentaria a la superficie de cultivos de coca y del reglamento de control social comunitario

III.1.3 Porcentaje de productores y líderes de organizaciones sociales de productores de coca capacitados para aplicar el control social comunitario en la estabilización de la superficie de cultivos de coca

III.1.4 Número de planes, programas, proyectos y/o actividades comunitarias validados por las comunidades y el VCDI

III.5.1 Plan de contingencia para crisis sanitarias por cada región de intervención de la EDIS aprobado por el CONCOCA e implementado

III.5.2 Número de comunidades de intervención de la EDIS que cuentan con planes de contingencia para crisis sanitarias validados por autoridades comunitarias

III.5.3 Número de actividades realizadas en los municipios de intervención de la EDIS

Inversión total realizada en actividades para la contingencia ante la crisis sanitaria en las comunidades de intervención de la EDIS.

Componente IV

Indicadores de proceso

IV.2.1 Número de Reuniones Ordinarias y/ o Extraordinarias del CONCOCA

IV.2.2 SISCOCA aprobado mediante Resolución Ministerial y/o Resolución Administrativa en funcionamiento y conectado a nivel intersectorial



IV.2.3 Porcentaje de funcionarios involucrados en el control de la producción y comercialización de la hoja de coca capacitados en el manejo del SISCOCA

IV.4.1 Plan de adaptación al cambio climático por cada región validado por el CONCOCA

Municipios de la EDIS que cuentan con planes de adaptación al cambio climático validados por las autoridades comunitarias

IV.4.2 Número de actividades para la adaptación al cambio climático en las comunidades de la EDIS.

Monto de inversión destinado a actividades para la adaptación al cambio climático

Componente V

Indicadores de proceso:

V.1.1 Plan de empoderamiento de las mujeres, mejoramiento de las condiciones de vida de la población más vulnerable y los derechos de los pueblos indígenas para cada región de la EDIS aprobado por el CONCOCA.

V.1.2 Diagnóstico sobre la percepción del rol de líder de la mujer en todas las comunidades de intervención de la EDIS validado por autoridades comunitarias.

Porcentaje de mujeres productoras que acceden a proyectos y OII en las zonas de intervención de la EDIS

V.1.3 Planes en cada comunidad indígena impulsados y desarrollados por la comunidad con un proceso de consentimiento libre

Se considera importante relevar también que las acciones que se definen en el marco estratégico del VCDI presentan un nivel de coincidencia en cuanto a los siguientes ejes temáticos y líneas estratégicas de la *Estrategia Nacional contra el narcotráfico y la economía ilegal de las drogas 2020 – 2025 (ENCNyEID)*.

- ***Estrategia Nacional contra el narcotráfico y la economía ilegal de las drogas 2020 – 2025 (ENCNyEID)***

Eje Temático 3. Recuperación de regiones y poblaciones vulnerables

Objetivo 3.- Implementar mecanismos y dispositivos de reintegración, restitución, restauración y mitigación de ecosistemas y poblaciones en las regiones y territorios afectados por las actividades del narcotráfico

Línea estratégica 3.1. Investigación científica que oriente la toma de decisiones en la política ambiental antidrogas.



Objetivos: Desarrollar un sistema integral de prevención, tratamiento y restauración ambiental para la toma de decisiones mediante información geográfica, estadística, procedimental y técnico científica, en concordancia con las convenciones internacionales y estándares internacionales

Línea estratégica 3.2 Sistemas de Información integrado para el desarrollo de políticas y estrategias contra el narcotráfico en territorios y regiones vulnerables.

Objetivo: Desarrollar programas de investigación, sistematización y divulgación de información, para generar mecanismos de control y mitigación en territorios afectados por actividades relacionadas al tráfico ilícito de drogas ilegales

Línea Estratégica 3.2 Bis Economía sustentable e integral con oportunidades laborales.

Objetivo: Implementar alternativas económico-sociales productivas integradas a mercados preferenciales que presenten mejores posibilidades que la economía de las drogas ilegales.

Eje Temático 6. Gobernabilidad y presencia del Estado

OBJ6.- Fortalecer la capacidad de las instituciones del Estado que luchan contra el narcotráfico para mejorar los sistemas de control y fiscalización de las actividades vinculadas al tráfico de sustancias controladas en todo el territorio nacional y a lo largo de las fronteras, a través de la actualización tecnológica y capacitación técnica y eficacia operativa. Línea estratégica

Línea estratégica 6.1. Prevenir, manejar y resolver los conflictos alrededor de la producción de hoja de coca.

Objetivo: Fortalecer las capacidades de operación, inteligencia e investigación de las entidades y unidades especializadas.

Línea estratégica 6.2. Fortalecer la capacidad del Estado y articulación intersectorial de la gestión de la información para el control y fiscalización efectiva de la producción, transporte y comercialización de la hoja de coca y sustancias controladas.

Objetivo: Contar con información completa, oportuna y verificable sobre la producción, transporte y comercialización de hoja de coca y sustancias controladas

Línea estratégica 6.3. Fortalecer la capacidad de los operadores de control y fiscalización de la producción y comercialización de la hoja de coca y sustancias químicas controladas

Objetivo: Incrementar las capacidades operativas y técnicas para la erradicación, racionalización, fiscalización y control de la producción, transporte y comercialización de hoja de coca

Adicional a los elementos expuestos se han reconocido elementos reglamentarios específicos que están claramente asumidos por las direcciones generales DIGCOIN y DIGPROCOCA.

Reglamentación asumida por DIGCOIN.



Norma	Articulado
Decreto Supremo 3318	<p>Art. 4, 26 Definición y operación de puestos de control de comercio de coca.</p> <p>Art. 24 Autorización de rutas y vías de transporte de hoja de coca.</p> <p>Art. 28 Fiscalización y control del transporte de coca.</p> <p>Art. 31 Coordinación con VDS SC para el control del comercio de coca.</p> <p>Art. 32 y 33 Retención y depósito de coca retenida.</p> <p>Art. 36, 37 y 38. Decomiso, incautación, donación e incineración de coca.</p> <p>Art. 39 Apoyo, coordinación, promoción y fortalecimiento de capacidades para la industrialización de la coca.</p> <p>Art. 40, 41 y 42 Registro, autorización, inspección y supervisión a empresas industrializadoras de coca.</p>

Lineamientos estratégicos relacionados con DIGCOIN.

EDIS YLP – TC.

OE. 1. Revalorizar y controlar la producción y comercialización de la hoja de coca.

PAPS COCA 3

1. Incremento porcentual del volumen de producción de coca con registro y autorización para la comercialización en YLP.
2. Incremento porcentual del volumen de producción de coca con registro y autorización para la comercialización en Trópico de Cochabamba.
3. Porcentaje de productores de hoja de coca que cuentan con autorización para el transporte, circulación y comercialización de la hoja de coca en su estado natural.
4. Zonas autorizadas de producción de hoja de coca estabilizan superficies cultivadas según normativa vigente.

Reglamentación cumplida por DIGPROCOCA.

También de manera específica se sistematiza a continuación los elementos reglamentarios asumidos por DIGPROCOCA.

Norma	Articulado
Decreto Supremo 3318	<p>Art. 7 Registro de superficies de cultivos de coca.</p> <p>Art. 9 Registro de productores de hoja de coca.</p> <p>Art. 11 Catastro de las nuevas parcelas de coca.</p> <p>Art. 12 Autorización de renovación de parcelas.</p>



	<p>Art. 13 Autorización para producción de plantines para investigación. Art. 14, 17, 19. Otorgación, cambios y sustitución de licencias de productores y comerciantes al detalle. Art. 49 Administración del SISCOCA.</p>
--	--

Lineamientos estratégicos relacionados con DIGPROCOCA.

EDIS YLP – TC.

OE. 1. Revalorizar y controlar la producción y comercialización de la hoja de coca.

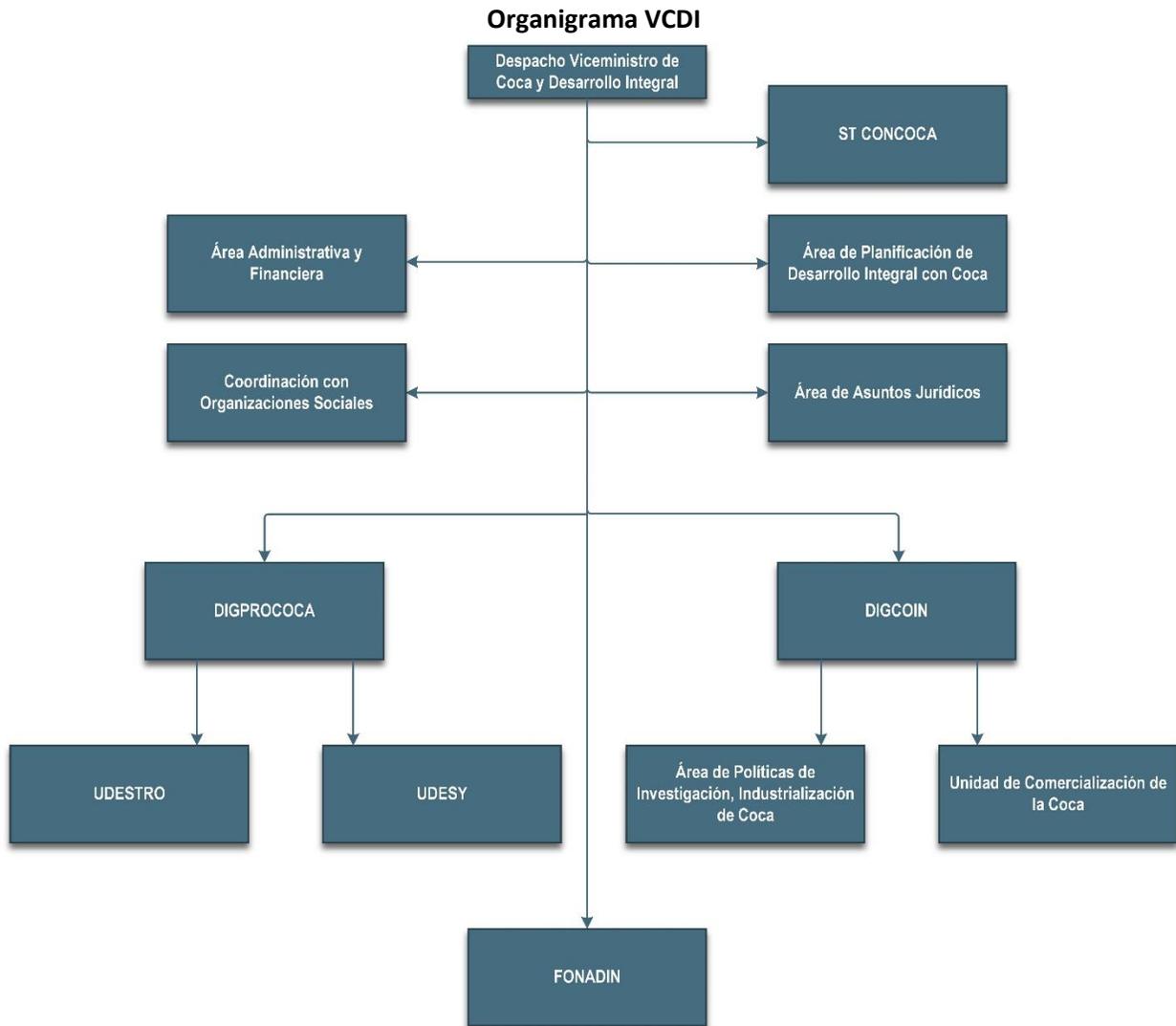
PAPS COCA 3

1. Superficie certificada de cultivos de coca en zonas autorizadas con BPAs, cosecha y post cosecha y/o producción orgánica/ecológica.
2. Incremento porcentual del volumen de producción de coca con registro y autorización para la comercialización en YLP.
3. Incremento porcentual del volumen de producción de coca con registro y autorización para la comercialización en Trópico de Cochabamba.
4. Porcentaje de productores de hoja de coca que cuentan con autorización para el transporte, circulación y comercialización de la hoja de coca en su estado natural.
5. Zonas autorizadas de producción de hoja de coca estabilizan superficies cultivadas según normativa vigente.



B. Estructura organizativa

Para realizar un análisis de marco legal y estratégico empezaremos por reconocer el esquema de la estructura actual del VCDI.





De esta estructura resaltamos los siguientes elementos:

SITUACIÓN ACTUAL	HALLAZGOS
<p>La estructura del VCDI aglutina procesos de diversa naturaleza en torno a un patrimonio cultural que es al mismo tiempo una sustancia sujeta a fiscalización. Desarrollo rural, industrialización, fiscalización y control en torno a la hoja de coca y sus territorios de producción son los temas que se han asignado a una sola institución a partir de aspectos políticos relacionados con la revalorización cultural de la coca.</p>	<p>Se requiere de importantes capacidades de articulación y coordinación en todos los temas de Desarrollo Sostenible; incluyendo los de seguridad y Lucha contra el narcotráfico.</p> <p>Por las coincidencias con la ENCNYEID, se debe considerar el CEO y el VDS SC.</p> <p>No se reconoce una unidad con la responsabilidad de articulación y coordinación interna o externa del VCDI. La única unidad con capacidad de análisis y diseño se enfoca en proyectos y no fortalece las dimensiones de coordinación y manejo de información.</p> <p>DIGPROCOCA es la unidad responsable como componente civil en la programación de la racionalización y apoyo técnico a la erradicación de coca; teniendo también la función de mitigar los conflictos sociales, con OII en coordinación con el FONADIN.</p>
<p>Según la Dirección de Planificación en un Viceministerio es inusual en la estructura orgánica del Poder Ejecutivo.</p>	<p>El FONADIN, por su carácter desconcentrado, es la entidad con dependencia funcional del VCDI con capacidades operativas y de ejecución de proyectos lo suficientemente ágiles para responder a las necesidades institucionales.</p> <p>En el MDRyT se considera inviable la creación de una dirección administrativa en el VCDI, dadas las características generales de funcionamiento en el Poder Ejecutivo y las limitaciones presupuestarias actuales del Estado Boliviano.</p>



C. Organización y funciones.

En torno a la organización interna del VCDI, para el cumplimiento de sus funciones se han observado los siguientes elementos.

SITUACIÓN ACTUAL	HALLAZGOS
CUMPLIMIENTO GENERAL DE LAS FUNCIONES	
Las funciones principales de Desarrollo Sostenible y Regulación ³ del mercado legal de la hoja de coca se llevan adelante sin articulación entre las entidades del VCDI y sin lograr impactos verificables.	La orientación de los recursos que se ejecutan en el marco de la EDIS YLP – TC no mitiga los impactos de la erradicación forzosa que se realiza en áreas no autorizadas y tampoco hay un modelo de prevención de conflictos.
Existe un mandato diferenciado por condición legal de los territorios, según sean áreas no autorizadas, autorizada originaria y ancestral, o, con registro y catastro.	Se necesita realizar de manera coordinada la programación y planificación de las acciones de erradicación, racionalización, desarrollo integral y prevención de conflictos según la condición legal del territorio.
Actualmente, no se realiza el apoyo y monitoreo de procesos de estabilización de cultivos (autocontrol comunitario) que se contempla en el marco normativo y en la proyección del convenio de cooperación con la CE.	Para una adecuada práctica del autocontrol comunitario y la estabilización de cultivos su aplicación se debe articular entre todas las entidades del VCDI encargadas de implementar la EDIS YLP – TC; además otras entidades externas como CEO y VDS SC.
En las áreas originarias y ancestrales no se fortalece ni moderniza una cadena sostenible y legal de la hoja de coca.	Las BPAs pueden aplicarse como una alternativa para fortalecer procesos productivos y comerciales desde una mirada regulatoria y de cadena de valor; aplicando certificaciones, incentivos y sanciones a los productores.

³ La regulación de procesos económicos hace referencia a la gestión de instrumentos técnicos y jurídicos para disciplinar mercados específicos, promover eficiencia y orden entre los actores involucrados; maximizando la cobertura, la calidad, la garantía y el respeto de los derechos de los actores que intervienen. Bajo este concepto se pueden comprender los mecanismos de fiscalización de la producción y comercialización de coca; orientándolos hacia el incremento de la proporción del mercado legal frente al mercado del narcotráfico. No se trata de un proceso de flexibilización sino, más bien, del desarrollo de mecanismos modernos de incentivo y sanción para reducir el flujo de hoja de coca a la economía ilegal.



	<p>Cabe resaltar que la Mancomunidad del Trópico y de Yungas de La Paz consideran viable la articulación de BPAs con certificación, gestión de mercados y acciones de Desarrollo Integral Sustentable. También se considera pertinente resaltar que organizaciones en yungas y trópico están interesadas expresamente en aplicación de BPAs en cuanto que hay un reconocimiento entre productores de áreas originarias sobre la necesidad de mejorar prácticas productivas para reducir afectaciones medioambientales.</p>
<p>No se registran avances en términos de la institucionalización del CONCOCA, ni de un Centro de Investigación de la Coca. En este sentido cabe resaltar que el VCDI no ha conformado una unidad para el funcionamiento de la Secretaria De Coordinación Técnica; no obstante, existe una Unidad de Proyectos que ha encarado parcialmente las tareas relacionados con el funcionamiento del CONCOCA aunque los desafíos para la Secretaria de Coordinación de un consejo nacional suponen otro tipo de capacidades.</p>	<p>Se sugiere revisar la funcionalidad del CONCOCA y un Centro de Investigación de la Coca; procurando establecer mecanismos viables de coordinación para lograr una adecuada implementación de la EDIS YLP - TC.</p> <p>Se puede reconocer que la desvinculación entre dos consejos nacionales que integran 12 ministerios no permite una articulación coherente sobre todas las políticas relacionadas a la hoja de coca, su control y regulación.</p>
<p>RECURSOS DISPONIBLES</p>	
<p>Cuenta con 382 funcionarios para el cumplimiento de sus funciones. La mayor parte se concentran en unidades operativas como las de fiscalización de DIGCOIN, o las de campo de UDESTRO y UDESY. El VCDI no cuenta con una unidad de análisis, seguimiento y monitoreo de políticas.</p>	<p>No se tienen niveles adecuados de capacitación en el personal en manejo de equipos técnicos, reglamentación, topografía y otros.</p> <p>El VCDI requiere de una unidad de análisis, coordinación, monitoreo y evaluación de políticas que desarrolle y administre procesos de gestión de conocimiento.</p>
<p>La Unidad de Fiscalización de DIGCOIN no cuenta con los recursos logísticos necesarios para llevar adelante las tareas de fiscalización en puestos de control carretero.</p>	<p>Será importante desarrollar las capacidades operativas de fiscalización al comercio y transporte a través de la implementación de</p>



	puestos de control con tecnología y equipamiento adecuado.
La Unidad de Industrialización trabaja de manera desarticulada con instancias que ven temas de inocuidad alimentaria, BPAs y desarrollo de cadenas de valor.	Se reconoce la necesidad de establecer acciones integrales públicas y privadas para lograr la industrialización; siguiendo procesos de tipo regulatorio que se articulen con BPA, estabilización de cultivos, incremento de flujos regulados y desarrollo integral.
Las unidades UDESTRO y UDESy presentan dificultades en la implementación de OII por la dependencia administrativa del MDRyT.	No se realiza apoyo ni monitoreo de cumplimiento de autocontrol comunitario para la estabilización de cultivos. No se aprovechan plenamente las capacidades de ejecución del FONADIN al tenerlo desarticulado de las OII.

D. Mecanismos de coordinación.

Las entidades para la coordinación que se deben contemplar son:

- Ministerios del CONCOCA,
- Ministerio de Gobierno / VDS – SC / FELCN,
- Ministerio de Defensa / CEO y CONALTID.

Del MDRyT los siguientes:

- Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA),
- Instituto Nacional de Innovación Agrícola y Forestal (INI AF),
- Servicio Nacional de Sanidad y Seguridad Alimentaria (SENASAG),

Entidades territoriales de La Paz y Cochabamba:

- Gobiernos autónomo departamentales y municipales
- Mancomunidades

Otros privados como:



- Universidades y centros de investigación.
- Entidades financieras.
- En general públicos y privados directos e indirectos según EDIS

En la articulación y coordinación entre estos actores se resaltan los siguientes puntos:

SITUACIÓN ACTUAL	HALLAZGOS
Las acciones de Desarrollo Integral implementadas por el FONADIN en el marco de la política sectorial no se han vinculado con la programación de operaciones de racionalización.	La desarticulación entre los esfuerzos y recursos destinados a reducir los flujos de coca hacia los mercados ilegales se deben a un escenario político que no es vigente. Se requiere un procedimiento formalmente definido por reglamento para articular autocontrol comunitario y desarrollo integral.
La perspectiva de actuación intersectorial que se define en el mandato normativo y estratégico no condice con la organización del VCDI.	Se considera importante consolidar la capacidad de análisis y desarrollo en el VCDI y sus reparticiones para lograr la coordinación necesaria entre entidades.
En el VCDI no se cuenta con una unidad o equipo técnico enfocado en la articulación, coordinación, seguimiento, evaluación y análisis de políticas sectoriales. En este sentido, cabe resaltar que tampoco se han desarrollado procesos de evaluación que permitan analizar pertinencia, eficacia, eficiencia, alineamiento, coordinación e impacto.	Se recomienda establecer una unidad que pueda realizar seguimiento, monitoreo y evaluación; fundamentando mecanismos sólidos de articulación, coordinación y análisis. Del mismo modo se considera necesario establecer procesos de evaluación externa económica, social, técnica, medio ambiental y de sostenibilidad de los proyectos

E. Procedimientos.

SITUACIÓN ACTUAL	HALLAZGOS
La Unidad de Fiscalización cuenta con reglamentación para el registro y fiscalización; no obstante, no cuenta con los recursos logísticos,	Procesos administrativos lentos, falta de equipamiento, débiles puntos de control y escaso personal capacitado.



tecnológicos ni operativos para llevar adelante el control de rutas.	
La Unidad de Industrialización no cuenta con recursos humanos ni con recursos financieros para el desarrollo de proyectos ni convenios viables de industrialización de coca.	Existe necesidad de una orientación y articulación de esfuerzos para la promoción de mercados legales que permitan incrementar las proporciones del comercio y circulación legal de la hoja de coca.
UDESTRO y UDESYS desarrollan las acciones de registro, catastro, autorizaciones y modificaciones; no obstante, contando con la reglamentación vigente (DS 3318) no cuenta con flujos ni procedimientos que permitan el seguimiento y monitoreo del control social, las BPAs, OII y la articulación con proyectos de Desarrollo Integral.	No existe reglamentación para monitoreo de superficies de cultivo estabilizadas, certificaciones de BPAs y Control Social, ni una gestión moderna en la fiscalización y control. Campamentos sin condiciones adecuadas de habitabilidad. Falta de actualización y administración ágil y en tiempo real de sistema de registro.
No existe un modelo de intervención en áreas de riesgo que permita reducir los niveles de conflictividad por la erradicación forzosa.	Se considera que se puede tomar como ejemplo a partir de experiencias ya existentes. En este sentido, el SEDALP reconoce la existencia de mecanismos de control interno para frenar expansión de cultivos de coca en Palos Blancos en áreas de riesgo. Esto es una muestra de experiencias que pueden ser investigadas, fortalecidas y replicadas en otras áreas de riesgo.
No se cuenta con sistema ni un manejo integrado de información que permita realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones que se llevan adelante.	Para implementar de manera apropiada el SISCOCA se debe desarrollar una serie de acuerdos y protocolos con todas las instancias involucradas para la alimentación ágil con información actualizada.



F. Conclusiones y recomendaciones

Se plantean a continuación algunas conclusiones y recomendaciones generales que se han logrado con el avance de la consultoría:

1. En materia de coordinación interna entre las entidades del VCDI, es necesario establecer procesos de articulación orientados a la estabilización de cultivos y el fortalecimiento de los flujos legales de comercialización que se tienen bajo el sistema de fiscalización; promoviendo una propuesta coherente con las acciones de desarrollo integral sustentable. Esto supondría reglamentar una propuesta de articulación de OII y Desarrollo Integral condicionado por certificaciones según condición legal de los siguientes territorios:
 - a. ancestrales y originarios,
 - b. ancestrales y originarios con registro catastro,
 - c. con registro y catastro,
 - d. no autorizados y
 - e. en riesgo.
2. Respecto del marco normativo y estratégico que orienta las acciones del sector se considera importante reconocer vacíos reglamentarios según el siguiente esquema.

	CONCOCA			
MANDATO	BPAs	Estabilización	OII	Racionalización y erradicación
	SISCOCA			
PROCESOS A REGLAMENTAR	Apoyo y certificación	Apoyo y monitoreo	Lineamientos y priorización	Procesos

Seis temas definidos según mandato: CONCOCA, SISCOCA, BPAs, estabilización de cultivos, OII, la racionalización y la erradicación demandan de una reglamentación específica; implicando elementos como el apoyo, monitoreo, certificación, mecanismos de incentivos, lineamientos estratégicos de desarrollo y criterios de priorización.



3. Se considera relevante la capacidad de gestión que tiene el FONADIN en su condición de entidad desconcentrada, no obstante, su desarticulación con el resto del accionar del VCDI ha mantenido separada la programación y ejecución de OII. En este sentido, se considera importante contar con mecanismos de articulación suficientes para que el FONADIN pueda apoyar y/o canalizar la ejecución de OII.
4. Otro aspecto que se debe resaltar es que no han dado avances en la institucionalización de la Secretaria de Coordinación Técnica del CONCOCA. El mismo CONCOCA no ha sesionado más que en una oportunidad para la aprobación de sus estatutos el año 2018. El mandato que rige el funcionamiento de este consejo coincide con el mandato que tiene el MDyT en materia relacionada a la hoja de coca, se debe analizar su funcionalidad y alternativas de implementación en la lógica de articulación necesaria.
5. En general, es importante aclarar que todos los puntos señalados en la planificación estratégica están relacionados con la implementación del SISCOCA y a pesar de esta relevancia no se tiene claramente identificada una unidad técnica con la capacidad adecuada para la administración de este sistema. Se trata de un aspecto central de la gestión de la política sectorial que debe encomendarse a una instancia capaz de realizar el monitoreo y evaluación necesarios.
6. Respecto a la fiscalización al comercio y circulación de la coca se recomienda analizar la posibilidad de una modernización que incremente la eficiencia y el volumen de los flujos legales de hoja de coca. La modernización de la fiscalización se puede proyectar de la mano de la implementación del SISCOCA en un proceso que debe involucrar la participación de diversas instituciones y niveles del Estado.
7. Se considera importante observar que en los últimos meses de gestión el VCDI ha realizado labores que suponen avances importantes para lograr el fortalecimiento institucional, algunos de estos elementos son:
 - En relación al desarrollo del SISCOCA, se ha logrado un contrato de consultoría para evaluar la calidad del software del registro informático digitalizado de todas las actividades vinculadas a la coca
 - Respecto al control y fiscalización del flujo de comercialización, se resalta que se han elaborado y aprobado términos de referencia para el contrato de consultoría para la determinación de puntos estratégicos de puestos de control.
 - Respecto a la inocuidad alimentaria, desde una mirada articulada con las BPAs, se ha elaborado una propuesta técnica de contenidos de estudio en coordinación con el Viceministerio de Defensa Social.
 - Respecto al desarrollo de mercados legales y regulados de la hoja de coca se resalta el inicio de acciones de coordinación interinstitucional para un estudio de la demanda. En este



sentido, también se han elaborado y puesto en marcha protocolos de bioseguridad en todo el proceso de acopio, acondicionamiento, empaque y transporte de la comercialización de la hoja de coca.

- Para el cumplimiento de los objetivos de control de superficies de cultivos se han planificado metas de erradicación, según un análisis de áreas tele detectadas de cultivos.

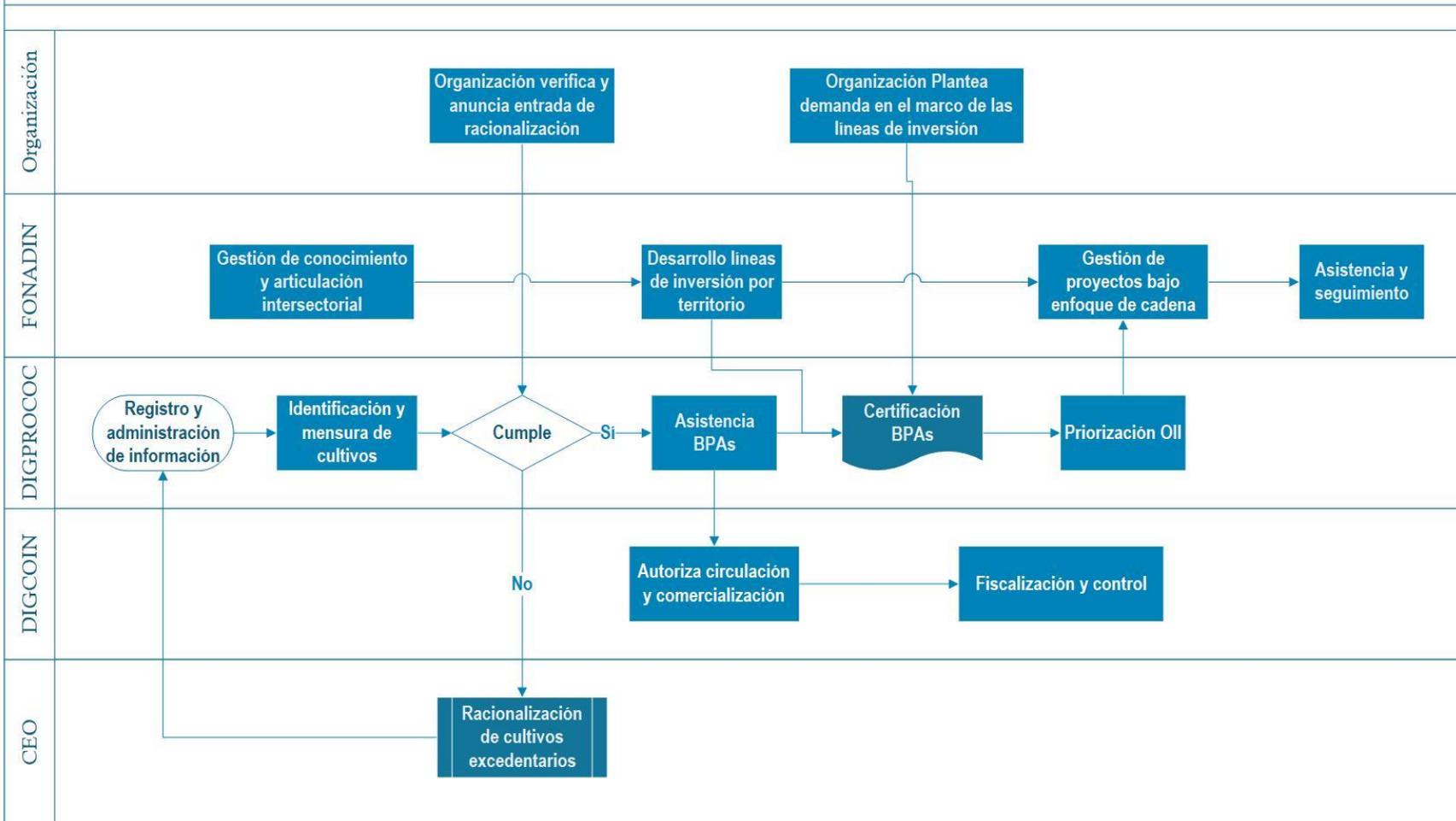
G. Elementos para proyección de una reestructuración del VCDI

En función del análisis previo se recomienda proyectar los siguientes elementos:

- Se considera importante constituir las bases para la creación de una unidad de diseño y articulación que asuma el rol de la Secretaría de Coordinación Técnica; no obstante, también se deben revisar y adecuar los elementos normativos y reglamentarios que definen el funcionamiento de CONCOCA para que su funcionamiento sea útil y articulado con el funcionamiento del Consejo Nacional de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas (CONALTID).
- Se debe crear una unidad o un equipo que realice el monitoreo al conjunto de acciones de la EDIS YLP – TC según indicadores y metas comprometidas. En este sentido, también se requiere reglamentación para la Implementación del SISCOCA según diseño del proyecto y el MED. Los flujos de información deben incorporar a todas las entidades involucradas en el logro de los objetivos de la política: CEO, VDS SC, VCDI, FONADIN y otros.
- Se requiere de reglamentos de operaciones de erradicación de cultivos de hoja de coca y prevención de conflictos en áreas de riesgo, instrumento en el que se debe considerar la articulación con CEO, VDS SC y DIGPROCoca bajo una perspectiva de prevención de violencia y en concurrencia con la ENCNYEID. Esto supone la identificación y priorización de las áreas de riesgo y los escenarios específicos de intervención.
- Respecto a la fiscalización al comercio y circulación de la coca se recomienda analizar la posibilidad de una modernización que incremente la eficiencia y el volumen de los flujos legales de hoja de coca; procurando una gestión de certificaciones, acreditaciones e incentivos.
- Se requiere de reglamento y/o protocolo para fortalecer el monitoreo y apoyo a la estabilización de cultivos y la racionalización. Se considera recomendable que esto se realice de manera articulada con programas, proyectos y acciones de Desarrollo Integral Sostenible y operaciones de racionalización/erradicación. También se requiere de registro de productores en zonas originarias y originarias con registro y catastro. Un trabajo que implicará la articulación con ADEPCOCA. Un esquema de esta propuesta se incluye en el gráfico siguiente.



Flujo para el control de cultivos en Áreas Registro Catastro y articulación con Desarrollo Integral.





IV. Diagnóstico Fondo Nacional de Desarrollo Integral - FONADIN

A. Mandato Legal y Lineamientos Estratégicos.

Se han promulgado las siguientes disposiciones legales:

- La Ley General de la Coca de 8 de marzo de 2017 en sus disposiciones transitorias establece que: El Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo - FONADAL, será sustituido por el Fondo Nacional de Desarrollo Integral - FONADIN, bajo dependencia del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras. Su naturaleza jurídica, finalidades y funciones serán establecidas mediante Decreto Supremo.
- El Decreto Reglamentario Nro. 3318 de la Ley 906 en su artículo 51 establece que: El Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y el Fondo Nacional de Desarrollo Integral – FONADIN son los responsables de la elaboración y ejecución de la Estrategia para el Desarrollo Integral Sustentable de las Regiones Productoras de Coca, definida por el Consejo Nacional de Revalorización, Producción, Comercialización, Investigación e Industrialización de la Coca.
- El Decreto Supremo 3204 establece la naturaleza jurídica, finalidades y funciones del Fondo Nacional de Desarrollo Integral – FONADIN como institución pública desconcentrada del MDRyT, con independencia de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo la normativa interna de esta Cartera de Estado.

Tiene dependencia directa de la MAE del MDRyT y funcional del VCDI.

- El Decreto Supremo Nº 28631 de 8 de marzo de 2006, Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo en su Artículo 31 establece que: las instituciones públicas desconcentradas son creadas por Decreto Supremo, cuyas características son: la dependencia directa del Ministro del área y pueden tener dependencia funcional de alguna otra autoridad de la estructura central del Ministerio, no cuentan con un Directorio y el Ministro es la máxima autoridad, su patrimonio pertenece al Ministerio del área, no tienen personalidad jurídica propia, tienen independencia de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, sobre la base de la normativa interna del Ministerio, están a cargo de un Director General Ejecutivo que ejerce la representación institucional y es designado mediante Resolución Ministerial.

Competencias del FONADIN

El Decreto Supremo 3204 establece las siguientes atribuciones:



- Promover el desarrollo integral sustentable, a través de la ejecución y/o financiamiento de planes, programas, proyectos y actividades en las zonas de intervención;
- Promover la inter e intrasectorialidad a través de la articulación y coordinación entre instituciones públicas y privadas, a nivel nacional e internacional;
- Apoyar y fortalecer a las organizaciones sociales y productivas legalmente constituidas a través de la implementación planes, programas, proyectos y actividades en las zonas de intervención;
- Gestionar convenios, en el marco de sus competencias, con entidades territoriales autónomas, instituciones públicas y organizaciones privadas, para el financiamiento y ejecución de planes, programas, proyectos y actividades;
- Apoyar con asistencia técnica a la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades en el marco de los convenios suscritos;
- Realizar seguimiento, monitoreo y evaluación a planes, programas, proyectos y actividades en el marco de los convenios suscritos;
- Desarrollar, implementar y operar sistemas de información para la gestión de planes, programas, proyectos y actividades;
- Promover la transparencia y el desarrollo de mecanismos de participación y control social comunitario en todos los planes, programas, proyectos y actividades;
- Apoyar la transformación de productos resultantes del desarrollo integral sustentable en coordinación con el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y las instancias competentes;
- Elaborar propuestas de estrategias, planes, programas, proyectos y actividades para el desarrollo integral sustentable, prioritariamente en los rubros potenciales de las zonas de intervención.

Financiamiento y Estrategias Implementadas por el FONADIN

- Créditos y Donaciones;
- Recursos Provenientes del Apoyo Presupuestario Sectorial y Contraparte del TGN.,
- Otros recursos, excepto TGN.

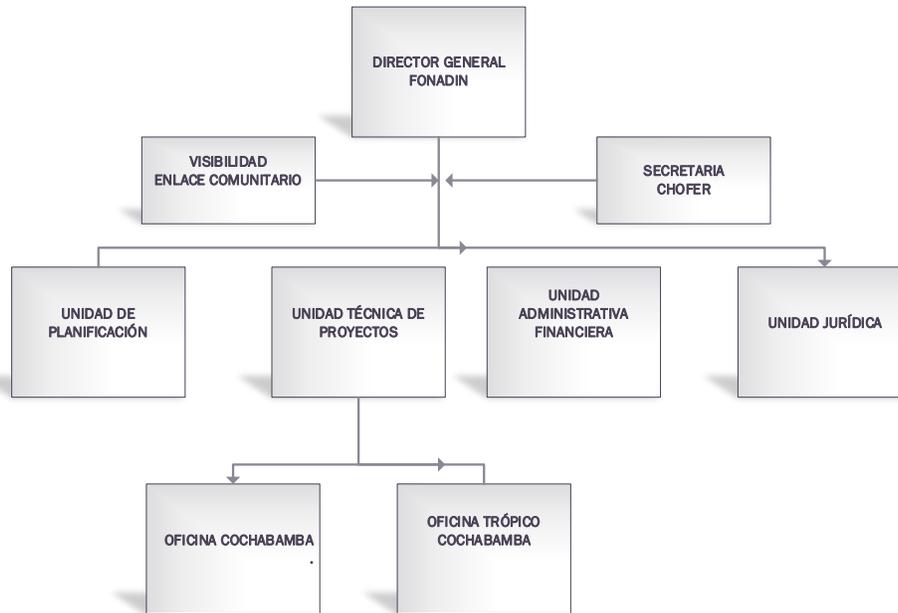
Ejecuta los Convenios de:

- Programa de Apoyo a la política Sectorial para la Implementación de la Estrategia Nacional de Desarrollo Integral de la Coca PAPS II, con vigencia hasta diciembre 2019, actualmente vencido. Estrategia Nacional de Desarrollo Integral con Coca (ENDIC).
- Fortalecimiento de la Agricultura Familiar y Soberanía Alimentaria en Zonas Expulsoras de Población hacia Áreas de Producción de Coca en Bolivia - APS SA PROACT” (2016 - 2022). Presupuesto 2020: 41.214.056 Bs (60% Inversiones). Estrategia de Seguridad Alimentaria de Zonas de Emigración (ESAME).



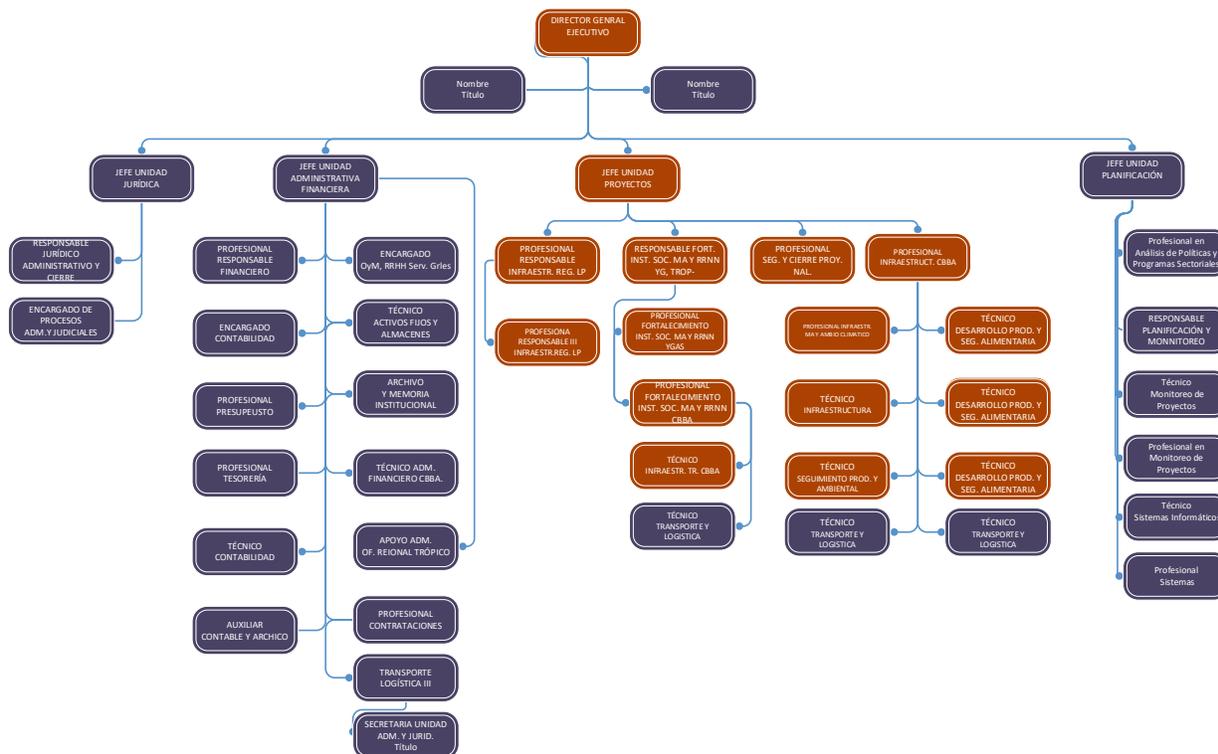
B. Diagnóstico - Estructura Organizativa

Organigrama del FONADIN.





PERSONIGRAMA



Estructura Orgánica	
Situación Actual	Hallazgos
<p>Responde a una forma de estructuración funcional, puesto que la división del trabajo se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la institución: Proyectos, administración y finanzas, análisis jurídico y planificación.</p>	<p>De las 4 unidades organizacionales 1 corresponde a funciones sustantivas (Unidad de Proyectos) y 3 son unidades de apoyo.</p> <p>La Unidad de Planificación juega un rol muy importante en el tema de seguimiento y evaluación de los proyectos.</p>
<p>La estructura cuenta con 2 regionales en Cochabamba. No tiene oficinas en Yungas.</p>	<p>La Oficina Regional de Cochabamba se creó para facilitar la ejecución del Proyecto APSSA (ESAME), la misma será cerrada a la conclusión del Programa.</p> <p>La oficina del Trópico de Cochabamba actualmente no cuenta con técnicos, su presencia en la región se considera importante para los beneficiarios, quienes valoran la cercanía del</p>



	<p>servicio y la consideran como modelo para su réplica por otras instituciones.</p> <p>Se debe analizar la factibilidad de una oficina en Yungas.</p>
Recursos Humanos	
<p>Del total de 46 funcionarios, 39 están contratados bajo la modalidad de personal eventual, con excepción del Director General y 6 funcionarios con ítem de planta y con fuente de financiamiento TGN.</p> <p>Solo el Director General es funcionario de planta el resto son empleados eventuales (Fondos UE)</p>	<p>La modalidad de contratación de personal eventual no proporciona estabilidad funcional.</p> <p>En la nueva estructura de personal debe proponerse que mínimamente un grupo clave de funcionarios cuenten con ítems bajo otra modalidad de contratación.</p>
<p>Cuenta con 46 funcionarios, de los cuales 15 desempeñan funciones sustantivas (33%) y 31 cumplen funciones administrativas, jurídicas y de planificación (Ver personigrama).</p>	<p>La institución cuenta con un porcentaje mayor de funcionarios que ejecutan funciones administrativas, asesoramiento o control. La institución debe reforzar sus funciones sustantivas, objeto de ser de la institución.</p> <p>Con base en la programación de actividades se debe construir una estructura de personal acorde a esta programación.</p>
Sistemas de Información	
<p>El FONADIN como entidad implementadora de proyectos de inversión pública ha diseñado un sistema de seguimiento y monitoreo institucional SIPWEB, con el objetivo de evaluar la gestión a corto plazo y a mediano plazo en términos de eficacia y eficiencia y análisis al cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Sin embargo, el sistema desarrollado tiene problemas de concepto informático, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado flujo de información, respecto al avance físico y financiero de proyectos y transferencias. - Compatibilidad inadecuada en la alimentación del sistema y reportes, de la unidad jurídica y financiera. 	<p>Dada la particularidad de los proyectos, se observan limitaciones técnicas en el sistema informático vigente (SIPWEB), mismo que presenta debilidades como herramienta ágil y oportuna para el adecuado registro, gestión de archivos digitales, seguimiento y monitoreo de los proyectos.</p>

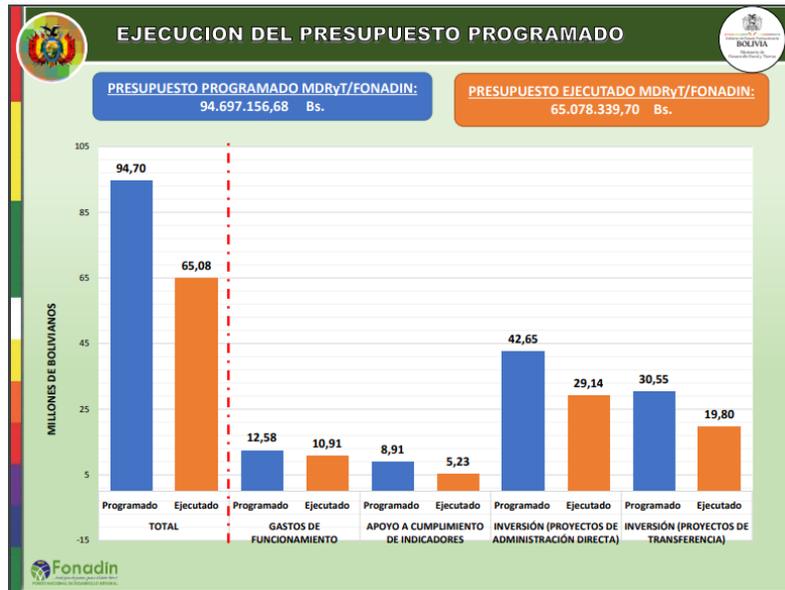


<ul style="list-style-type: none">- Los datos reportados al SISEGER y SISIN no coinciden con la información del sistema de seguimiento.- El sistema de seguimiento no reporta datos en tiempo real para la toma de decisiones.- No se tienen herramientas eficientes y armónicas que faciliten la alimentación del sistema informático. <p>No se cuentan con las guías técnicas para la sistematización de información, procesamiento, reportes y manejo y actualización del sistema informático.</p>	
---	--



Presupuesto

Presupuesto Ejecutado Respecto a lo Programado POA – 2019 (PAPS II Y APSA-PROACT). Fuente Rendición de Cuentas 2019



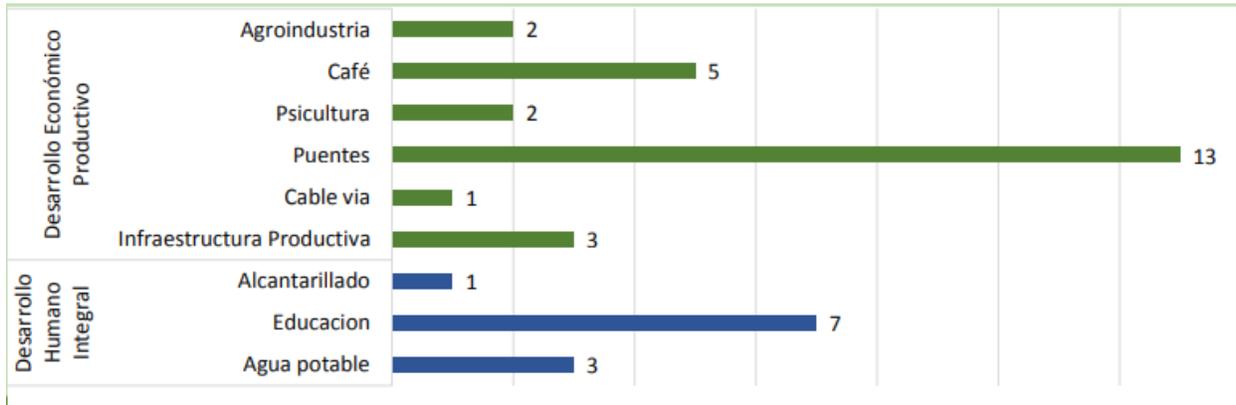
Cuadro 2. Proyectos inscritos y ejecutados por tipo de inversión, 2019

Tipo de inversión	Ejecutor	Inscritos POA 2019	Implementados	No implementados
Transferencia	Gobiernos Autónomos Municipales	44	39	5
Administración directa	FONADIN	60	58	2
Total		104	97	7

Fuente: Elaboración FONADIN- EJECUCIÓN POA 2019

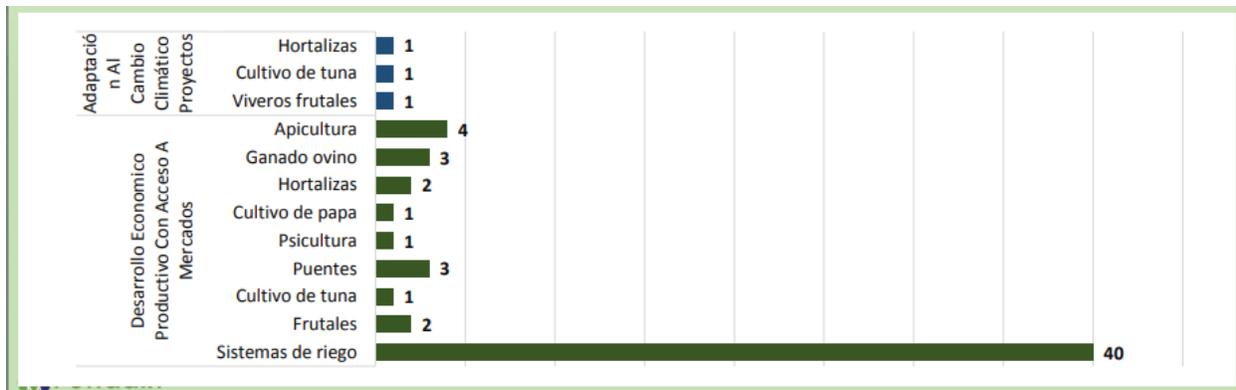


Tipo de Proyectos Ejecutados PAPS II 2019



Fuente: Rendición de Cuentas 2019 FONADIN

Tipo de Proyectos Ejecutados APS SA PROACT 2019



Fuente: Rendición de Cuentas 2019 FONADIN

PROGRAMACIÓN POA PRESUPUESTO POR TIPO DE INVERSIÓN 2020			
TIPO DE INVERSIÓN	Nro. DE PROYECTOS	MONTO PROGRAMADO	% DEL TOTAL PRESUPUESTO
PROYECTOS SISTEMAS DE RIEGO ADM.DIRECTA	15	17.867.562	43%
CONSTRUCCIÓN PUENTES ADM. DIRECTA	4	5.333.426	13%
TRANSFERENCIA DE RECURSOS A ENTIDADES TERRITORIALES (Tuna, ovinos, apícola y riegos)	7	1.771.142	4%



GASTO CORRIENTE		16.241.926	40%
TOTAL	26	41.214.056	100%

Fuente: Rendición de cuentas 2020

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA					
AÑO	Adminis- tración directa	Transfe- rencias	Gasto corrien- te	% Ejecución	COMENTARIOS
2018				59,4%	Funcionamiento administrativo con el 86,8% y el componente de Apoyo institucional el 59%
2019	45%	33%	22%	68,7%	97 proyectos registran avance físico al 96,7%, la ejecución presupuestaria es menor.
2020	56%	4%	40%	7%	Baja ejecución presupuestaria 2020 a la fecha, justificado por la actual pandemia en territorio boliviano y 40% gastos de funcionamiento programados, lo cual se considera elevado. Es necesario realizar ajustes en las inversiones programadas a inicio de gestión bajo el criterio de mantener los niveles iniciales y minimizar el efecto de la paralización de actividades por la emergencia sanitaria.

Fuente: elaboración propia

EJECUCIÓN DEL GASTO ACUMULADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2018

FTE	ORG	DETALLE FUENTE	DETALLE ORGANISMO	PPTO VIGENTE	EJECUCIÓN
10	111	TGN DA 36 DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE UE 35 FOMENTO AL DESARROLLO	Fondos que se originan principalmente de recaudaciones tributarias, participación en regalías, transferencias, rendimiento de activos, saldo	46.807.310,92	49,39



		<p>INTEGRAL SUSTENTABLE</p> <p>Cat. Prg. 15 0000 001 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO T.G.N. FONADIN</p> <p>Cat. Prg. 15 0000 090 APS-SA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO FONADIN</p> <p>Cat. Prg. 15 0000 091 APS-SA FORTALECIMIENTO A LAS ACTIVIDADES REGIONALES.</p> <p>Cat. Prg. 15 0000 092 APS SA APOYO A RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>Cat. Prg. 15 0000 093 APS-SA APOYO AL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES</p> <p>Cat. Prg. 15 0000 094 APS SA FORTALECIMIENTO INTEGRAL A EMPRENDIMIENTOS INDUSTRIALES</p>	disponible de la gestión anterior y otros ingresos.		
41	111	TGN Transferencias		52.308.855,03	71,41
41	113	TGN Coparticipaciones –	Define el monto de ingresos de la fuente de financiamiento “Tesoro General de la Nación” que se destina como coparticipación tributaria de los Gobiernos Autónomos Municipales e Indígena Originario Campesino y Universidades Públicas de acuerdo a normativa vigente. Se asocia a la fuente de	3.820.289,97	31,93



			financiamiento "Tesoro General de la Nación".		
41	116	TGN – Fondo de Coparticipación Departamental	Fondo compensatorio que se constituyen con el 10% de los recursos del Impuesto Especial a los hidrocarburos y sus Derivados para los departamentos que estén por debajo del promedio nacional de regalías departamentales por habitante establecido en normativa vigente. Se asocia a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación"	37.133,54	54,96
41	119	TGN – Impuestos Directos a Hidrocarburos	Define el monto de los ingresos por Impuesto Directo a los Hidrocarburos de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos. Este financiamiento está asociado a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación"	2.811.321,13	42,06
42	210	Transferencias de Recursos Específicos de Municipalidades e Indígenas.	Define el monto del financiamiento que se origina por la realización de actividades propias de la Administración Municipal. Se asocia a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos"	728.914,08	64,42
42	220	Regalías	Define el monto del financiamiento por regalías establecidas en la normativa vigente que se origina por la realización de actividades de explotación de recursos naturales renovables y no renovables. Se asocia a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación" en el caso de Regalías Nacionales y a la fuente "Recursos Específicos" en el caso	1.815,66	0.00



			de las Regalías de las Entidades Territoriales Autónomas.		
42	230	Otros Recursos Específicos	Define el monto del financiamiento por otros recursos correspondientes a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos".	551.518,18	66,34
44	115	Transferencias de Donación Externa Donaciones - HIPC II	Fondos que se originan por concepto de alivio de deuda externa en el marco de la iniciativa para Países Altamente Endeudados (HIPC) y que estarán destinados a gastos relacionados con sectores sociales de acuerdo a lo establecido en la norma legal específica.	129.657,21	0.00
87	230	Donación Interna- Otros Recursos Específicos	Define el monto del financiamiento por otros recursos correspondientes a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos".	50.000,00	0.00
TOTALES				107.246.815,72	59,42

Fuente: Información financiera FONADIN

EJECUCIÓN DEL GASTO ACUMULADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2017

FUENTE	ORGANISMO	DETALLE FUENTE	DETALLE ORGANISMO	PPTO VIGENTE	EJECUCIÓN
10	111	TGN	Fondos que se originan principalmente de recaudaciones tributarias, participación en regalías, transferencias, rendimiento de activos, saldo disponible de la gestión anterior y otros ingresos.	19,457,536.70	87.30
41	111	TGN Transferencias		71,875,788.76	92.48
41	113	TGN – Coparticipaciones	Define el monto de ingresos de la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación" que se destina como coparticipación tributaria de	411,591.58	100.00



			los Gobiernos Autónomos Municipales e Indígena Originario Campesino y Universidades Públicas de acuerdo a normativa vigente. Se asocia a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación".		
41	116	TGN – Fondo de Coparticipación Departamental	Fondo compensatorio que se constituyen con el 10% de los recursos del Impuesto Especial a los hidrocarburos y sus Derivados para los departamentos que estén por debajo del promedio nacional de regalías departamentales por habitante establecido en normativa vigente. Se asocia a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación"	34,005.51	100.00
41	119	TGN – Impuestos Directos a Hidrocarburos	Define el monto de los ingresos por Impuesto Directo a los Hidrocarburos de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos. Este financiamiento está asociado a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación"	686.00	99.92
42	210	Transferencias de Recursos Específicos de Municipalidades e Indígenas.	Define el monto del financiamiento que se origina por la realización de actividades propias de la Administración Municipal. Se asocia a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos"	50.000.00	78.47



42	220	Regalías	Define el monto del financiamiento por regalías establecidas en la normativa vigente que se origina por la realización de actividades de explotación de recursos naturales renovables y no renovables. Se asocia a la fuente de financiamiento "Tesoro General de la Nación" en el caso de Regalías Nacionales y a la fuente "Recursos Específicos" en el caso de las Regalías de las Entidades Territoriales Autónomas.	106,932.33	100.00
42	230	Otros Recursos Específicos	Define el monto del financiamiento por otros recursos correspondientes a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos".	450,000.00	0.00
87	230	Donación Interna-Otros Recursos Específicos	Define el monto del financiamiento por otros recursos correspondientes a la fuente de financiamiento "Recursos Específicos".	761.00	0.00
TOTALES				92,387,301.88	90.97

Fuente: Información financiera FONADIN



Situación Actual	Hallazgos
<ul style="list-style-type: none"> • La mayor programación y ejecución presupuestaria 2019 y 2020 corresponde a administración directa. • Con relación al Convenio de Financiamiento APSA-PROACT se prevé la ejecución de algunos proyectos menores para el 2021. Cierre del financiamiento junio 2022. • Con relación al Convenio de Financiamiento PAPS II, ya cerrado, existen retrasos en los pagos de contratistas que ya han entregado a satisfacción las obras contratadas por problemas con respaldos de los desembolsos. La institución viene realizando trámites legales para poder realizar estos pagos. <p>Reportan en la evaluación del POA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente FONADIN enfrenta problemas en el financiamiento de los proyectos con los beneficiarios por problemas de rendición de fondos y pagos de contraparte. • Dificultades en el reporte de datos mensuales acerca del avance físico y financiero de los Proyectos. • Demasiadas solicitudes de modificaciones de contrato y/o órdenes de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • El % de ejecución presupuestaria en las diferentes gestiones es baja. El % mayor de ejecución es: gastos de funcionamiento. • Los gastos de funcionamiento están financiados exclusivamente por la fuente 10 y organismo financiador 111, que corresponden a: DA 36 Desarrollo Integral Sustentable UE 35 Fomento Al Desarrollo Integral Sustentable <ul style="list-style-type: none"> - Cat. Prg. 15 0000 001 Gastos de Funcionamiento T.G.N. Fonadin - Cat. Prg. 15 0000 090 APS-SA Gastos de Funcionamiento Fonadin - Cat. Prg. 15 0000 091 APS-SA Fortalecimiento a las Actividades Regionales. - Cat. Prg. 15 0000 092 APS-SA Apoyo a Resultados Esperados - Cat. Prg. 15 0000 093 APS-SA Apoyo al Cumplimiento de Indicadores - Cat. Prg. 15 0000 094 APS-SA Fortalecimiento Integral a Emprendimientos Industriales • El porcentaje de ejecución en proyectos de riego y puentes es del 56%, la ejecución en proyectos productivos es del 4% para el 2020. En la gestión 2019 de 97 proyectos 56 pertenecen a proyectos de riego y puentes. Los criterios de elegibilidad de los financiamientos deben ser dirigidos a proyectos productivos. Proyectos de riego y puentes son también atribución



	<p>de otras instancias sectoriales y existiría una duplicidad de funciones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen problemas operativos que retrasan o no permiten la ejecución presupuestaria de acuerdo a lo programado.• Existe un monto importante de mora en el pago a contratistas, por obras recibidas a satisfacción. El Convenio de financiamiento cerró el 2019. En el informe de Seguimiento y Evaluación Anual del FONADIN Gestión 2019 se señala “Si bien la ejecución física del componente alcanzo el 96,7%, los desembolsos y/o pagos de las obligaciones contraídas (con las empresas contratistas) no acompañaron a la gestión institucional del FONADIN, desembolsos y pagos que deberán reinscribirse en la siguiente gestión”.• Existen problemas en el seguimiento físico y financiero de los proyectos.• Las solicitudes de modificaciones de contratos y/o órdenes de cambio implica fallas en la programación.• Los beneficiarios cuentan con capacidades administrativas, sin embargo, existen muchas demoras en el proceso, que ocasionan inconvenientes en la ejecución.• La institución cuenta con experiencia en la evaluación, aprobación, financiamiento, seguimiento a la ejecución física financiera y cierre de proyectos, con fondos de crédito, donación y otros.
--	--



C. Diagnóstico. Manual de Organización y Funciones

Estado de Situación	Hallazgos
<p>El DS 3204 Art. 4.- (FINALIDAD). El FONADIN, tiene por finalidad fomentar el desarrollo integral sustentable, promoviendo el desarrollo productivo, el fortalecimiento de los sistemas de educación, salud, saneamiento básico y articulación territorial, con enfoque de género-generacional, resiliencia al cambio climático y con énfasis en la seguridad alimentaria que permitan mejorar las condiciones productivas y económicas de las familias hacia la satisfacción de sus necesidades.</p>	<p>La finalidad del FONADIN sobrepasa las competencias institucionales, inclusive excediendo competencias sectoriales (involucrando acciones en agua, saneamiento básico, salud y educación). Estas competencias están así asignadas también en la nueva EDIS y algunos de los indicadores priorizados en el Componente 3. Desarrollo humana y social, comprenden educación y salud.</p>
<p>Promover el desarrollo integral sustentable, a través de la ejecución y/o financiamiento de planes, programas, proyectos y actividades en las zonas de intervención.</p>	<p>En la gestión 2019, por el financiamiento PAPS II de un total de 37 proyectos ejecutados 13 corresponden a puentes y en el APS SA PROACT de 60 proyectos ejecutados 40 corresponden a sistemas de riego.</p> <p>Actualmente existen funciones que realiza la institución y que también se ejecutan a nivel sectorial en el Ministerio de Agua y Medio Ambiente y en el Ministerio de Obras Públicas, al respecto, el FONADIN cofinancia proyectos en agua potable, puentes, sistemas de riego y otras infraestructuras que son competencias sectoriales de otras instancias. El Fondo debería focalizarse a nivel de articulación con los ministerios cabeza de sector, además de precisar niveles de intervención. Este aspecto ocasiona que se dispersen los recursos financieros y las acciones en el territorio meta, lo cual no contribuye a establecer procesos de desarrollo oportunos y adecuados (rural agropecuario vinculado a la coca)</p>



	<p>que permitan consolidar rubros productivos y economías sostenibles.</p> <p>Se deben normar los criterios de inversión que orienten a un desarrollo integral sustentable. Se deben priorizar proyectos productivos por demanda y no por oferta, ni favor político. Debe reforzarse la medición por resultados esperados.</p>
Promover la inter e intrasectorialidad a través de la articulación y coordinación entre instituciones públicas y privadas, a nivel nacional e internacional;	<p>Se ha evidenciado débiles mecanismos de articulación inter e intrasectorialidad (Ver Diagnóstico Coordinación).</p> <p>El desarrollo integral en las zonas productoras de coca, debe entenderse como un proceso de actuación intersectorial, entre las diversas instituciones sectoriales del gobierno central, y la concurrencia con los gobiernos sub nacionales, es importante fortalecer estos mecanismos de articulación.</p>
Gestionar convenios, en el marco de sus competencias, con entidades territoriales autónomas, instituciones públicas y organizaciones privadas, para el financiamiento y ejecución de planes, programas, proyectos y actividades.	Ha firmado numerosos convenios para la ejecución de proyectos con gobiernos municipales.
<p>Apoyar y fortalecer a las organizaciones sociales y productivas legalmente constituidas a través de la implementación de planes, programas, proyectos y actividades en las zonas de intervención.</p> <p>Apoyar con asistencia técnica a la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades en el marco de los convenios suscritos.</p>	<p>La Mancomunidad del Trópico de Cochabamba ha ponderado la presencia institucional de FONADIN en la región, lo cual facilita la interacción, la asistencia técnica y la agilidad de los procesos. Brindan apoyo técnico a las zonas de intervención, especialmente en la elaboración de proyectos.</p>
Realizar seguimiento, monitoreo y evaluación a planes, programas, proyectos y actividades en el marco de los convenios suscritos.	La medición del cumplimiento se realiza por la ejecución física y presupuestaria. La evaluación sobre el logro de los resultados esperados es aun débil.



<p>Promover la transparencia y el desarrollo de mecanismos de participación y control social comunitario en todos los planes, programas, proyectos y actividades.</p>	<p>No se evidencia la ejecución de esta actividad.</p>
<p>Elaborar propuestas de estrategias, planes, programas, proyectos y actividades para el desarrollo integral sustentable, prioritariamente en los rubros potenciales de las zonas de intervención.</p>	<p>Proponen políticas y estrategias de desarrollo integral, participativo y sostenible para las regiones productoras de coca; Yungas de La Paz y Zonas Expulsoras, Zonas de Riesgo, Adyacentes y Trópico de Cochabamba.</p>
<p>Atribuciones actuales de acuerdo a la EDIS YLP-TC.</p>	
<p>Actualmente FONADIN no ejecuta las siguientes actividades establecidas en la EDIS:</p> <p>Gestionar la formación e implementación de plataformas para cada cadena de valor priorizada con el fin de apoyar a mejorar la gobernanza de las cadenas y de identificar proyectos que se cofinanciarían para ayudar a los actores a resolver las restricciones más importantes que ellos identifiquen.</p> <p>Apoyar al VCDI, en el diseño e implementación de un programa comunicacional integral, dirigida a las ETAS y organizaciones sociales, para que se apropien de la política sectorial y transversalicen en todas sus actividades.</p> <p>Los centros de innovación realizarán la transferencia de tecnología y gestión de conocimiento, que se fortalecerá con la creación de una unidad de gestión de conocimientos en el FONADIN.</p> <p>Gestionar fondos de la cooperación internacional que puedan facilitar fondos de crédito para los pequeños productores.</p>	<p>A fin de lograr una implantación exitosa de lo establecido en la EDIS YLP-TC, se debe fortalecer las competencias del FONADIN para ejecutar estas actividades.</p> <p>Esta es la importancia del vínculo entre el VCDI y FONADIN, esto está muy vinculado a temas de apoyo a los emprendimientos productivos (cadenas, plataformas).</p>



D. Diagnóstico - Mecanismos de Coordinación

Las Normas básicas de Organización Administrativa establecen en el artículo 30 los tipos de relacionamiento interinstitucional que puede tener la entidad: de tuición, de relación funcional y de complementación. Se determinarán las obligaciones emergentes y la instrumentación necesaria para establecer esta interrelación.

Tipos de relación interinstitucional

De tuición, cuando la entidad tenga autoridad para ejercer el control externo posterior, la promoción y vigilancia del funcionamiento de los sistemas de administración y control interno, de otra entidad.

De relación funcional, cuando la entidad ejerza autoridad funcional sobre otra en materias de su competencia.

De complementación, cuando una entidad requiera interactuar con otra en asuntos de interés compartido.

En el siguiente cuadro se presenta las relaciones entre el FONADIN y las principales Entidades vinculaciones entre éstas.

Relación interinstitucional de tuición - MDRyT y FONADIN		
Unidades Organizacionales	Materia de Coordinación o Relacionamiento	Hallazgos
Dirección General de Planificación.	PEI – POA Reportes de seguimiento a la ejecución física y financiera de proyectos. Cierre financiero de proyectos.	Relaciones establecidas en las disposiciones legales.
Dirección General de Asuntos Administrativos	FONADIN se relaciona en diferentes procesos administrativos financieros para la autorización del trámite. Presupuestos: Modificaciones presupuestarias, certificaciones presupuestarias para gastos de inversión, elaboración y aprobación del POA.	A pesar de la independencia administrativa financiera, la intervención de la Dirección General es importante. La desconcentración es limitada, varios trámites requieren autorizaciones del Ministerio, lo cual produce demoras en la ejecución de los diferentes procesos.



	<p>Tesorería: Conciliaciones Bancarias, habilitación de firmas, sobre pólizas y boletas de procesos del FONADIN que lo realiza el MDRYT.</p> <p>Unidad de Administración de Personal: Certificados de equivalencia para contratación de personal eventual.</p> <p>Unidad de bienes y servicios: Contrataciones mayores a 500.000,00</p> <p>Unidad de Transparencia: Invitaciones para aperturas de propuestas, rendiciones de cuentas, auditorías.</p>	<p>Muchas de estas relaciones están establecidas en normativa vigente.</p>
Dirección General de Asuntos Jurídicos	<p>Resoluciones Ministeriales para modificaciones Presupuestarias, contratos, órdenes de cambio.</p>	<p>Retraso en los tramites de Contratos Modificatorios, Orden de Cambio que el FONADIN gestiona en el MDRyT</p> <p>Los requisitos para la inscripción y/o modificaciones presupuestarias requieren más documentos de los que establece la normativa legal vigente, lo cual genera demora en los procesos de inscripción y/o modificación presupuestaria ante las instancias correspondientes (VIPFE; MEFP).</p> <p>Existen actividades que se duplican como son la elaboración, en el FONADIN y en el MDRyT, de informes técnicos y legales sobre un mismo trámite.</p>
Relación interinstitucional funcional.- VCDI - FONADIN		
VCDI	<p>El FONADIN debe cumplir las disposiciones emanadas en materia de desarrollo integral</p>	<p>De acuerdo a lo establecido en el Decreto Reglamentario de la Ley 906, ambas entidades son responsables de ejecutar la EDIS YLP TC, por lo que se</p>



	agropecuario en los Yungas y Trópico por este Viceministerio.	<p>debe establecer un trabajo conjunto en todas las materias. El FONADIN como la institución operadora de la Estrategia.</p> <p>Es importante que el VCDI promueva y establezca mecanismos y niveles de coordinación interinstitucional para intervenir conjuntamente en programas de desarrollo integral a fin de compartir agendas programáticas.</p> <p>El VCDI debe realizar una evaluación de desempeño institucional en relación al logro de resultados y apoyo efectivo al desarrollo integral agropecuario, lo cual podría coadyuvar a definir los lineamientos de acción, inversión y/o actividades de la siguiente gestión.</p>
Relación interinstitucional de complementación.- Instituciones - FONADIN		
Institución	Materias de Coordinación Actual	Materias de Coordinación establecidas en la EDIS YLP-TC
Innovación, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología - INIAF	Han existido pocas interacciones entre ambas instituciones. En algunas actividades referidas a la certificación de plantines o hijuelos de piña en el trópico de Cochabamba.	Dada la experiencia de esta institución y las atribuciones que se le confieren, su participación en la EDIS YLP-TC será de gran importancia, sobre todo en la temática de coca y cultivos priorizados.
Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria. SENASAG.	Se ha señalado que las temáticas de coordinación son coyunturales y débiles en las oportunidades que se relacionaron, como ser: Algunas intervenciones en problemáticas fitosanitarias como la mancha anular en papaya y enfermedades de los cítricos en la región de los yungas. Asimismo, en actividades de promoción de	El SENASAG se encarga de protección, sanidad e inocuidad. Deberá jugar un rol importante en la producción de hoja de coca con buenas prácticas. Se debe considerar que el SENASAG, tiene un rol más normativo que operativo y se debe definir bien como interactúa con las instancias que se involucren en las cadenas priorizadas y la implementación de sus acciones.



	buenas prácticas agrícolas (BPAs) en el cultivo de banano y piña; y certificación de plantines de cacao, banano y otros en la región del trópico de Cochabamba.	
IPDSA, Institución Pública Desconcentrada Soberanía Alimentaria	<p>El IPDSA a la fecha viene ejecutando el programa nacional de caficultura, en paralelo a las acciones en el rubro café que el FONADIN ya ha promovido en la región de los Yungas, actualmente es una de las prioridades del FONADIN.</p> <p>IPDSA articula el Programa con instituciones especializadas SENASAG e INIAF, coordinan en forma permanente y cuentan con una oficina conjunta en Caranavi. IPDSA realiza la coordinación y seguimiento del Programa, mediante informes mensuales y consolidan el avance e informan sobre cumplimiento de indicadores y resultados.</p>	Como actor importante en la EDIS YLP-TC, esta instancia podrá apoyar al fortalecimiento de los sistemas productivos de las unidades familiares que existen en las zonas de intervención.
EMPODERAR	En actividades de promoción y apoyo financiero a iniciativas productivas tales como planes de negocio en apicultura, café, cacao, piña.	Fortalecimiento del Desarrollo Productivo de las zonas de intervención.
CRIAR II, Programa de Apoyos Directos para la Creación de Iniciativas Agroalimentarias Rurales.	No se evidencia coordinación en temáticas relacionadas.	La intervención de esta instancia será importante en el Desarrollo Productivo de las zonas de intervención.



<p>Unidad de Coordinación del Consejo Nacional de Producción Ecológica- UC CNAPE</p>	<p>No se evidencia coordinación en temáticas relacionadas a la producción ecológica.</p>	<p>Coordinar acciones orientadas a la certificación ecológica de hoja de coca.</p>
<p>Ministerios, Gobiernos Departamentales y Municipales.</p>	<p>Existe coordinación con Entidades territoriales del nivel subnacional (Gobernaciones y municipios); Mancomunidades de municipios: Para promover el cofinanciamiento de proyectos en el marco de las directrices emitidas por el FONADIN (Convocatorias a recursos concursables y regionales)</p>	<p>La coordinación con estas instituciones será de gran importancia en el desarrollo de acciones y seguimiento de la política, esta coordinación deberá ser generada por el MDRyT/VCDI.</p>
<p>Mancomunidad de Yungas</p>	<p>Se evidenció pocas acciones de coordinación. FONADIN no necesariamente oferta los servicios o cubre las necesidades que el beneficiario requiere o solicita. No han recibido asistencia técnica.</p> <p>FONADIN no ha trabajado en el marco del PTDI, donde se recogen las necesidades de la región y/o sección. El PTDI se encuentra en el marco de los planes departamentales y sectoriales. FONADIN hace seguimiento a los proyectos que financia.</p> <p>No hay evaluación al impacto de las inversiones, como tampoco aportes a un concepto de desarrollo integral de la región.</p>	<p>VCDI y FONADIN deben tener una estrecha interrelación con las organizaciones de productores de coca, que se constituyen en importantes actores del diseño y ejecución de la política.</p>



<p>Mancomunidad del Trópico de Cochabamba</p>	<p>Han ejecutado varios proyectos con apoyo presupuestario en diferentes rubros con FONADIN y VCDI, FONADIN presta asistencia técnica y hace seguimiento a los proyectos. Se destaca la coordinación entre estas entidades y sobre todo la existencia de la oficina regional del Trópico lo cual facilitó la interacción entre los actores.</p> <p>Desde hace 6 meses la oficina del Trópico no está funcionando.</p>	
<p>Con actores sociales del sector (COFECAY, ADEPCOCA, Federaciones y otras)</p>	<p>Para la socialización, priorización y formulación de proyectos junto a los GAMs. Plantea demandas en el marco de las líneas de inversión.</p>	<p>La EDIS YLP-TC, debe tener una estrecha interrelación con las organizaciones de productores de coca, que se constituyen en importantes actores del diseño y ejecución de la política.</p>
<p>Principales Hallazgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos y canales de coordinación intra e interinstitucional son débiles y responden a coyunturas, no a programas estructurados en forma conjunta y participativa. • Es importante citar la necesidad de articular acciones con el INIAF, SENASAG, EMPODERAR PAR, IPD-PACU, IPDSA y otras instancias sectoriales, a objeto de no duplicar esfuerzos en la misma región, para ello las entidades deben compartir su agenda programática y prever recursos en su POA, para tal efecto es importante promover y establecer niveles de coordinación interinstitucional promovidas desde el MDRYT y el VCDI. • En forma complementaria, se deben abrir espacios de interacción con empresas privadas, universidades, institutos de investigación, ministerios y otras instituciones a fin de que presten apoyo en su materia para lograr el desarrollo integral. • No se cuenta con Reglamentos estructurados y estandarizados para solicitar la información técnica y transversal que se requiere de las entidades bajo tuición o con dependencia funcional, por ello la misma se recibe de forma incompleta, fragmentada y no es remitida oportunamente, dificultando la toma de decisiones de las autoridades y también el desarrollo de las operaciones que corresponde a cada entidad. 		



E. Diagnóstico - Procesos

PROCESO DE FORMULACIÓN, ELABORACIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CIERRE DE PROYECTOS DE DESARROLLO ALTERNATIVO E INTEGRAL EN LAS ZONAS PRODUCTORAS DE HOJA DE COCA.

ESTADO DE SITUACIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	HALLAZGOS
<p>1. La preparación y elaboración de procedimientos (formularios, guías y otros) para la presentación de solicitudes de proyectos al FONADIN.</p>	<p>Unidad de Proyectos</p>	<p>Las guías no necesariamente establecen criterios de elegibilidad de proyectos que cumplan los indicadores establecidos en las estrategias y/o convenios de financiamiento.</p>
<p>2. Formulación del POA y Presupuesto</p>	<p>Unidad de Planificación y Dirección Administrativa Financiera</p>	<p>Se observa demoras y lentitud en los procesos administrativos efectuados en el MDRyT y en el MEFP (ejemplo: certificación presupuestaria en el MDRyT, demora en la asignación de cuotas en el MEFP y registro en el SIGEP), lo cual genera desfases en la programación física y financiera, además de retrasos y dificultades en la ejecución oportuna de los recursos y los proyectos.</p> <p>El proceso de inscripción de presupuesto en el SIGEP conlleva plazos que se extienden entre 2 y 3 meses, este hecho dificulta la ejecución oportuna de los proyectos y/o actividades.</p> <p>Los GAMs deben remitir documentos (certificación presupuestaria, estructura programática, Dictamen SISIN, Certificado de capacidad de endeudamiento e Informes Técnicos y legales) de forma oportuna para agilizar las inscripciones de presupuesto y firmar convenios con los municipios.</p> <p>Nuevas disposiciones normativas exigidas a los municipios beneficiarios (Certificado de Capacidad de Endeudamiento según R.M. 534 del 19/06/19),</p>



		ocasiona demoras administrativas y extensiones de plazo para la ejecución de los proyectos nuevos.
3. Análisis y evaluación técnica de las propuestas de financiamiento de proyectos presentados al FONADIN;	Unidad de Proyectos	Se realiza de acuerdo a los criterios de elegibilidad y requisitos establecidos para el financiamiento.
4. Coordinación con los municipios beneficiarios para la asignación de recursos de contraparte en proyectos ejecutados por administración directa.	Unidad Administrativa Financiera	Los municipios no efectúan la inscripción de contrapartes de manera oportuna, retrasando los procesos de contratación.
5. Contratación de obras y servicios. a. Los procesos de suscripción de contratos, suscripción de convenios, elaboración de Resoluciones Administrativas de distinta índole, elaboración de informes, notas, así como trámites ante otras instancias gubernamentales.	Unidad Jurídica	Las dificultades que suelen presentarse en los temas administrados son las siguientes: Existen actividades que se duplican como son la elaboración de informes tanto en el FONADIN como en el MDRyT para un mismo trámite cuando podría ser únicamente un solo informe que verse sobre el mismo aspecto ya sea técnico o legal.
6. Ejecución del proyecto	Beneficiarios	Se observa debilidades técnicas y administrativas a nivel de los municipios (particularmente municipios pequeños), lo que genera procesos más ralentizados que afectan a la ejecución oportuna de las



		<p>actividades del proyecto. Asimismo, las insuficientes capacidades técnicas del personal de los GAMs, en relación a la formulación e implementación de proyectos, inciden desfavorablemente en el planteamiento de demandas genuinas y/o adecuadas de solicitudes de financiamiento.</p>
<p>7. Efectuar el seguimiento y monitoreo técnico a la ejecución e implementación de proyectos cofinanciados por el FONADIN y;</p> <p>a. Reportes de seguimiento físico y financiero de las actividades previstas en el POA y evaluación de gestión</p> <p>b. Modificaciones presupuestarias para proyectos ejecutados por administración directa.</p>	<p>Unidad de Planificación</p>	<p>El MDryt exige más requisitos para las modificaciones presupuestarias que las establecidas según Decreto Supremos 3607. Este proceso genera mayor burocracia y tiempo en la generación de la documentación de respaldo.</p> <p>Para proyectos ejecutados a través de Transferencias. - Producto de los retrasos administrativos, se observan variaciones casi permanentes en el proceso de programación física y financiera en la ejecución de los proyectos, lo cual no permite un efectivo y adecuado control y seguimiento en la ejecución de los mismos. Consiguientemente, la ejecución física y financiera queda afectada, ocasionándose presupuesto no ejecutado en la gestión (saldos sujetos a reinscripción para el siguiente año).</p> <p>El FONADIN no cuenta con un buen sistema de Seguimiento y Monitoreo, existen fallas en el sistema operativo que no permite reportar información en tiempo real del estado de situación de los proyectos</p>
<p>8. Pagos</p>	<p>Unidad Adm. Financiera</p>	<p>Asignación de cuotas del MEFP dificultan los pagos oportunos.</p> <p>El incumplimiento de las obligaciones contraídas por el FONADIN/MDRYT respecto a la conclusión de proyectos, pueden generar conflictos sociales, económicos, técnicos y legales (saldos PAPS II).</p>



9. Operativizar el proceso de cierre de las acciones y proyectos financiados.	Unidad de Proyectos	Para proyectos ejecutados a través de Administración Directa, los GAMs no siempre remiten los documentos de respaldo de los proyectos concluidos tanto físico como financiero para el cierre de proyectos.
10.- Evaluación ex post de proyectos	Unidad de Planificación	Si bien el FONADIN cuenta con un reglamento interno de evaluación ex post de proyectos, no ha sido aplicado. Cada periodo de tiempo (6 o 12 meses), el FONADIN – Unidad de Planificación como también el VCDI, deberían realizar una evaluación de desempeño institucional (a diferencia del informe anual que solo precisa ejecución física y financiera), en relación al logro de resultados y apoyo efectivo al desarrollo integral agropecuario, lo cual podría coadyuvar a definir los lineamientos de acción, inversión y/o actividades de la siguiente gestión.

F. Conclusiones y Recomendaciones

Marco legal

Conclusiones

El FONADIN ha sido creado mediante la Ley 906 de la Coca y reglamentado su funcionamiento mediante Decreto Supremo 3204. El Decreto 3318 establece que el Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral y el Fondo Nacional de Desarrollo Integral – FONADIN son los responsables de la elaboración y ejecución de la Estrategia para el Desarrollo Integral Sustentable de las Regiones Productoras de Coca, modificar su dependencia y mandatos legales solo es posible mediante normativa legal de igual o superior jerarquía legal.

Dado el gobierno transitorio del país, no se prevé la modificación de estas disposiciones legales en el corto plazo.

Recomendaciones

Reestructurar estas instituciones en el marco de los mandatos legales.



Estructura orgánica y competencias.

Conclusiones

- Existe un desbalance de las unidades sustantivas con relación a las unidades administrativas o de asesoramiento.
- Existen 2 oficinas regionales en la misma zona, una oficina en la ciudad de Cochabamba para atender APSA-PROACT y la otra oficina en Chimoré y atiende PAPS II. No existe oficina regional en la zona de intervención de los Yungas.
- Cuenta con independencia administrativa financiera, pero tiene límites en su desconcentración administrativa.
- Los mandatos legales actuales del FONADIN son congruentes con las competencias que se requieren para implementar las EDIS YLP-TC. Deben complementarse otras atribuciones para ejecutar la EDIS YLP TC.

Recomendaciones

Para implementar la Estrategia en sus diferentes fases: programación, implementación y monitoreo, se debe considerar el mandato legal del FONADIN, su marco institucional y organizacional existente a partir del cual se debe: definir una nueva estructura orgánica y sus competencias, distribuir los roles, fortalecer las debilidades de las competencias que tienen más influencia en la capacidad de implementación como ser: la coordinación intra e interinstitucional, la gestión administrativa financiera y el seguimiento y monitoreo entre las principales.

Es importante que FONADIN cuente con oficinas territoriales fortalecidas a fin de articular las actividades con los actores locales y territoriales, coordinar las OII, control social, erradicación y brindar asistencia técnica. Se considera que las actividades técnicas del FONADIN deben ser desarrolladas sobre todo en estas oficinas regionales.

Recursos Humanos.

Conclusiones

- Actualmente el 44% de los puestos de FONADIN son sustantivos, el resto corresponde a puestos administrativos, jurídicos y otros relacionados.
- La mayor parte de los funcionarios han sido contratados bajo la modalidad de personal eventual.
- Todos los puestos bajo la modalidad de contratación eventual cuentan con términos de referencia. El personal demuestra idoneidad en las materias que desempeña.

Recomendaciones

- Definir una estructura de personal suficiente que permita ejecutar las actividades establecidas en su mandato legal y en su programación de actividades. Se debe considerar mínimamente la contratación



de personal clave bajo otra modalidad de contratación más estable, no bajo la modalidad de personal eventual.

- Contratar al personal bajo una modalidad que les permita estabilidad.

Presupuesto

Conclusiones

- Altos costos de funcionamiento que de acuerdo a su decreto de creación no podrán ser financiados por el TGN.

Existe en los últimos años una baja ejecución presupuestaria debido a:

- Falta de inscripción presupuestaria oportuna de las contrapartes.
- Modificaciones presupuestarias recurrentes.
- Órdenes de cambio.
- Variaciones casi permanentes en el proceso de programación física y financiera en la ejecución de los proyectos, ocasionándose presupuesto no ejecutado en la gestión (saldos sujetos a reinscripción para el siguiente año).
- Debilidades técnicas y administrativas a nivel de los municipios (particularmente municipios pequeños), lo que genera procesos más ralentizados que afectan a la ejecución oportuna de las actividades del proyecto.
- Nuevas disposiciones normativas, como el Certificado de Capacidad de Endeudamiento a los gobiernos municipales.
- Varias operaciones han sufrido retrasos debido a la actual coyuntura, cuarentena por COVID, y a los conflictos políticos a finales de la gestión 2019.

Recomendaciones

- Racionalizar el gasto de funcionamiento.
- Fortalecer el proceso de programación, seguimiento y monitoreo e introducir ajustes oportunos en el proceso de ejecución.
- Debe realizarse un estudio sobre el financiamiento de los gastos de funcionamiento del FONADIN.



Sistemas informáticos

Conclusiones

Existe una debilidad estructural del sistema informativo del FONADIN para producir la información necesaria al seguimiento de las políticas, de los indicadores y de las metas previstas con cobertura, calidad y confiabilidad de los datos.

Recomendaciones

Mejorar la capacidad del SIGWEB a fin de que proporcione datos confiables para el seguimiento de las políticas, de los indicadores y de las metas previstas.

Mecanismos de coordinación intra e intersectorial

Conclusiones

- Existen débiles mecanismos y canales de coordinación con actores sectoriales y entidades territoriales, así como algunos gobiernos municipales y/organizaciones de productores.
- La mancomunidad del Trópico de Cochabamba destaca la eficiencia y cercanía del servicio de la oficina regional del Trópico de Cochabamba.
- A nivel interno del MDRyT existe falta de claridad de los mecanismos de relacionamiento funcional con el VCDI.

Recomendaciones

- Reglamentar los mecanismos y canales de coordinación con actores sectoriales, entidades territoriales, MDRyT y VCDI.

Procesos

Conclusiones

- Los procesos administrativos, financieros y de ejecución de los proyectos están claramente definidos y existe conocimiento de la metodología y normativa de los mismos por los municipios, organizaciones de productores de coca. Los diferentes actores del sector cuentan con capacidades suficientes para ejecutarlos, con excepciones de gobiernos municipales de menor tamaño.
- Los procesos sufren de retrasos administrativos en su ejecución.
- Los procesos de las transferencias, recepción, disposición y rendición de cuentas de fondos de las diferentes fuentes de financiamiento se realizan a través de la intermediación del FONADIN.

Recomendaciones

- Promover la ejecución de los diferentes momentos en forma oportuna y programar adecuadamente las actividades a fin de limitar las recurrentes modificaciones y dar agilidad a los procesos administrativos.



- En el ciclo de políticas públicas: formulación, monitoreo y evaluación se debe profundizar en la gestión por resultados, el fortalecimiento de capacidades institucionales y en la rendición de cuentas.
- Armar un programa o carpeta de proyectos, con criterios de elegibilidad específicos que permitan cumplir los indicadores y no distraer con proyectos que no logran los indicadores.
- Se deben definir los procesos de programación de actividades y rendición de cuentas sobre los indicadores y resultados de la EDIS YLP y TC para el FONADIN.
- implementar en la nueva gestión una Gestión por Resultados.

G. Alternativas de Reestructuración del FONADIN

Bajo la consideración que se requiere una reestructuración del FONADIN a fin de que coadyuve eficientemente en la ejecución de la EDIS, con base en este enunciado, se propone:

1) Alternativa 1

Esta alternativa de estructura del FONADIN, considera la vigencia en el corto plazo de las disposiciones legales que la rigen, por lo que se propone reestructurar el Fondo, considerando su mandato legal y fortaleciendo las competencias que le permitirán al VCDI y al FONADIN implementar la EDIS YLP-TC.

Es importante destacar que por su naturaleza de *institución pública desconcentrada* cuenta con independencia administrativa y financiera, lo cual facilita la ejecución de las diferentes actividades.

Con relación a los mandatos legales generales establecidos para los viceministerios y entidades desconcentradas, tienen los siguientes roles:

- El VCDI tiene el rol de cabeza de sector, responsable de formular, ejecutar y hacer el seguimiento a la implementación de las políticas, planes, estrategias, programas y proyectos de desarrollo integral sustentable de las poblaciones productoras de coca.
- El FONADIN se constituye en el brazo operador responsable de proponer e implementar las políticas, planes, estrategias, programas y proyectos de desarrollo integral formuladas por el VCDI y de hacer el seguimiento y el monitoreo a la ejecución de los diferentes actores y efectuar la rendición de cuentas.

Con base en este mandato, deben desempeñar las siguientes funciones:

VCDI

- Conceptualizar, identificar y formular los programas que permitan implantar la EDIS.



- Dirigir y controlar el proceso de articular y armonizar los planes, estrategias, programas y proyectos con los planes y programas territoriales de desarrollo integral sustentable de las zonas de intervención con los diferentes actores.
- Dirigir el proceso de implementación de plataformas o espacios de interacción, para cada cadena de valor priorizada por la estrategia.
- Establecer alianzas estratégicas con los gobiernos departamentales y locales para lograr su participación activa en el diseño, la ejecución, vigilancia y evaluación de los programas y proyectos de la Estrategia.
- Diseñar e implementar un programa comunicacional integral, dirigida a las ETAS y organizaciones sociales, para que se apropien de la política sectorial y transversalicen en todas sus actividades.
- Identificar y evaluar la ejecución de las Obras de Impacto Inmediato.
- Divulgar la EDIS entre los actores del sector a fin de lograr una amplia participación de los diferentes actores y que se constituya como la referencia base del sector en las áreas técnica, financiera e institucional.
- Promover compromisos de gestión que permitan hacer públicas las metas y objetivos de la EDIS.
- Monitorear los avances de su implementación.
- Introducir mecanismos de rendición de cuentas públicas para los actores institucionales del sector, la sociedad civil y los beneficiarios finales.
- Realizar evaluaciones externas con el objetivo de valorar el cumplimiento de los planes, de la estrategia.

FONADIN.

- Formar y organizar espacios de implementación de plataformas o espacios de interacción, para cada cadena de valor priorizada por la estrategia.
- Ejecutar acciones para fortalecer la gobernanza y capacidades institucionales de los diferentes actores para cada cadena de valor priorizada.
- Articular y armonizar los programas de implementación de la EDIS YLP TC con los planes y programas territoriales de desarrollo integral sustentable de las zonas de intervención y con los programas de estos planes.
- Prestar asistencia técnica, transferencia de tecnología y realizar la gestión del conocimiento.
- Ejecutar las obras de impacto inmediato, identificadas por el VCDI.
- Identificar proyectos que se cofinanciarían en forma conjunta con los actores para resolver las restricciones más importantes que ellos identifiquen.
- Realizar el seguimiento y control de la ejecución del programa y cumplimiento de los indicadores.



Procesos financieros

Se considera que los procesos de las transferencias de fondos serán efectuados directamente del TGN a los actores de la cadena de valor, los mismos que deberán ejecutar y rendir cuentas de estos fondos de acuerdo a lo establecido en la EDIS YLP TC. El FONADIN será el responsable del seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los indicadores y de la rendición de cuentas sobre los resultados.

En la opción o coyuntura de que algunos procesos de intermediación del financiamiento se ejecuten total o parcialmente en el FONADIN, el diseño de la estructura será lo suficientemente flexible a fin de que le permita ser adecuada para ejecutar estos procesos, de acuerdo al mandato legal en vigencia.

Financiamiento de gastos de funcionamiento de la unidad desconcentrada

Debe realizarse un estudio sobre la viabilidad económica e institucional del FONADIN por los altos costos de funcionamiento que, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Supremo 3204, no podrán ser financiados por el TGN, sin embargo, si el Convenio de Financiamiento de la EDIS YLP TC (en elaboración) con rango de Ley, establece su financiamiento con estos recursos, podrá ser una fuente de financiamiento para los gastos de funcionamiento.

2) Alternativa 2.

Promulgar una Ley y su respectivo decreto reglamentario que modifique la estructura y funciones del actual FONADIN, por una UNIDAD DESCONCENTRADA dependiente directamente del VCDI que operativice la EDIS YLP-TC, con independencia administrativa y financiera. Esta independencia se considera fundamental porque permitirá ejecutar las transacciones en forma eficiente, ágil y oportuna.

Las competencias a ser asignadas a esta Unidad son las mismas que las enunciadas en la Alternativa 1. En esta alternativa deberán asignarse las nuevas competencias a esta unidad.

Procesos financieros

Se considera que los procesos de las transferencias de fondos serán efectuados directamente del TGN a los actores públicos de la cadena de valor, los mismos que deberán ejecutar y rendir cuentas de los fondos de acuerdo a lo establecido en la EDIS YLP TC. El FONADIN será el responsable del seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los indicadores y de la rendición de cuentas sobre los resultados.

Financiamiento de gastos de funcionamiento de la unidad desconcentrada

Los gastos de funcionamiento de esta unidad podrán ser cubiertos por el Tesoro General de la Nación.