

# PROYECTO DE APOYO PARA LA CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL, PN-L1146

ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE  
ESQUEMA DE EJECUCIÓN

Abril, 2017

Graciela B. von Barga Zayas  
graciela.vonbarga@gmail.com

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. PROYECTO DE APOYO A LA PARA LA CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL.....	4
3. RESULTADOS PRINCIPALES DEL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL .....	5
4. PROPUESTA DE MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO PN-L1146 .....	6
4.1. ESQUEMA GENERAL DE EJECUCIÓN .....	6
5. COMITÉ TÉCNICO AD HOC DEL PROYECTO.....	7
5.1. UEP – INAC. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PRINCIPALES.....	7
5.1.1. ENTE DE GESTIÓN DE LA UEP - INAC .....	8
5.2. UEP – MI AMBIENTE. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PRINCIPALES .....	9
6. PRESUPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA .....	10
6.1. CUADRO DETALLADO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA UEP-INAC .....	10
6.1.1. ESTRUCTURA DE COSTOS BASICA DEL ENTE DE GESTIÓN .....	11
6.2. CUADRO DETALLADO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA UEP-MI AMBIENTE	12
7. CONSIDERACIONES ESPECIALES SEGÚN EL MECANISMO DE EJECUCIÓN PROPUESTO .....	12
7.1. INSTRUMENTOS DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	12
7.2. CUADRO DE COSTOS.....	12
7.3. SOLICITUDES DE DESEMBOLSOS Y JUSTIFICACIONES DE GASTOS.....	13
7.4. AUDITORIAS DEL PROYECTO .....	13
7.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	13
8. RUTA CRITICA PARA IMPLEMENTACIÓN del esquema de ejecución del proyecto .....	14
8.1. RUTA CRITICA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA UEP – INAC Y DEL ENTE DE GESTIÓN	14
8.2. RUTA CRITICA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA UEP – MI AMBIENTE .....	15

## ANEXOS

- I. Anexo I. Informe del Diagnóstico SECI aplicado al INAC
- II. Anexo II. Informe del Diagnóstico SECI aplicado a Mi Ambiente

## 1. INTRODUCCIÓN

El informe de Perfil de Proyecto de la Operación PN-L1146 en preparación indica, que entre 2010 y 2015, la economía de Panamá creció a un promedio anual de 7,6%<sup>1</sup>, el más alto en América Latina y el Caribe (ALC). Esta importante expansión ha tomado lugar en un contexto de estabilidad macroeconómica y fiscal, lo que ha contribuido a un incremento significativo de la inversión pública que para ese periodo representó el 12,8% del Producto Interno Bruto (PIB). No obstante, la inversión en el sector cultural sigue siendo una de las menores de la región<sup>2</sup> pese a que la cultura ha demostrado gran potencial económico en otros países como México y Colombia donde contribuye con cerca del 11% y 6% del empleo, respectivamente<sup>3</sup>.

Aunque en los últimos años la asignación presupuestaria al INAC se ha incrementado con relación años anteriores, para el periodo 2010-2016, de los US\$530 millones solicitados, se asignaron solamente US\$193, es decir el 36%. Estas limitaciones financieras se suman a una gestión deficiente por parte de sus instituciones, especialmente el INAC, que ha afectado el mantenimiento de los bienes patrimoniales del país.

El INAC, cuyo mandato es orientar, fomentar, y coordinar actividades culturales en el territorio nacional, así como proteger, rescatar y difundir el patrimonio cultural e histórico del país, presenta carencias como la debilidad técnica de su personal, la falta de instrumentos de planeación y la insuficiencia de herramientas administrativas y tecnológicas. Del total de funcionarios (1.075) tan solo 128 (11,9%) ocupan puestos técnico-operativos y/o directivos y ninguno de estos ha recibido recientemente capacitación o actualización técnica. La distribución del personal de apoyo no responde a los requerimientos de la institución, lo que genera deficiencias en áreas clave como las de compras, contrataciones, y administración financiera. Adicionalmente, el INAC no cuenta con herramientas tecnológicas para articular efectivamente los sistemas internos o la oficina central con sus oficinas regionales y las instituciones acargo.

Por otro lado, el INAC no posee estrategias o programas que promuevan la generación de recursos financieros para la operación y mantenimiento de los bienes patrimoniales. También carece de una estrategia de desarrollo de industrias creativas asociadas a las instituciones y bienes patrimoniales que aporte recursos para su operación y mantenimiento, contribuya al fortalecimiento de la identidad cultural nacional y ofrezca oportunidades económicas para la población. Esta debilidad institucional ha sido un factor clave en el deterioro actual de los bienes patrimoniales del país.

Por otro lado, el documento señala que en el marco de los Compromisos Internacionales la necesidad de protección y rehabilitación de los bienes y sitios culturales en especial el TNP, el MARTA y las Fortificaciones de Portobelo y San Lorenzo, se hace más urgente ante la designación de la Ciudad de Panamá, como Capital Iberoamericana de la Cultura 2019. Estas instituciones son pieza fundamental de la identidad cultural de los

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016.

<sup>2</sup> En Panamá el gasto público en cultura representa el 0,08% del PIB, mientras que en Costa Rica y Brasil representa el 0,24% y 0,18%, respectivamente (CEPAL, 2014).

<sup>3</sup> El promedio a nivel mundial es 5,32% (WIPO, 2014).

panameños, por lo que su rescate constituye una intervención de alta visibilidad y relevancia. Además, el fortalecimiento institucional del INAC contribuirá a la organización exitosa de los eventos que se promuevan como parte de esta designación.

Adicionalmente, y con base a la Ayuda Memoria de la Misión Especial llevada a cabo del 13 al 17 de febrero de 2017 se indica que, en respuesta a la solicitud realizada por el Gobierno, se confirmó la ampliación del alcance de la operación (PN-L1146) para incluir también esfuerzos para la protección del patrimonio natural.

## **2. PROYECTO DE APOYO A LA PARA LA CONSERVACIÓN Y GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y NATURAL**

Según los avances en la preparación del Proyecto desarrollados se ha definido hasta el momento el siguiente alcance para el proyecto.

El objetivo de la operación es contribuir a la preservación y puesta en valor de los bienes patrimoniales culturales y naturales del país.

Los objetivos específicos son:

- i) Aumentar el acceso de la población a bienes culturales rehabilitando tres inmuebles de patrimonio cultural y mejorando su gestión;
- ii) Preservar cuatro áreas naturales protegidas mejorando su gestión e incrementando su sostenibilidad financiera; e
- iii) Incrementar emprendimientos vinculados al patrimonio cultural y natural del país.

Para el logro de dichos objetivos, se ha definido la estructura del Proyecto en tres componentes:

#	Componentes - Subcomponentes	Instituciones relacionadas
1	Modernización de Instrumentos de Gestión Patrimonial	INAC – Mi Ambiente
1.1	Fortalecimiento Estratégico del INAC	INAC
1.2	Apoyo a la gestión sostenible de las Áreas Naturales Protegidas (AP)	Mi Ambiente
2	Rehabilitación y Puesta en Valor de Bienes Culturales	INAC
3	Preservación y Uso Sostenible de Bienes Naturales	Mi Ambiente

### 3. RESULTADOS PRINCIPALES DEL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

En el mes de febrero de 2017 en el marco de la presente consultoría se ha aplicado el Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional – **SECI al INAC** para la ejecución del Proyecto PN-L1146. Los resultados generales de la evaluación arrojan como resultado una calificación de **42,12 %** equivalente a un **Incipiente Desarrollo con un nivel de Riesgo Sustancial**, lo que indica que el INAC cuenta con muy limitadas capacidades actuales para ejecutar el proyecto y requiere apoyo técnico especializado y recursos para su desarrollo.

Total	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR%	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	68,33%	25%	17,08%	MD	RM
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	45,38%	45%	20,42%	ID	RS
CAPACIDAD DE CONTROL	15,38%	30%	4,62%	ND	RA
<b>Total</b>			<b>42,12%</b>	<b>ID</b>	<b>RS</b>

La capacidad de **Planificación y Organización** presenta una calificación del **68,33%**, lo que la sitúa en un nivel de **Desarrollo Medio con Riesgo Medio**. La capacidad de **Ejecución** presenta una calificación del **45,38%**, lo que representa un **Incipiente Desarrollo**, asociado a un **Riesgo Sustancial** y la capacidad de **Control** presenta una calificación del **15,38%**, lo que la sitúa en un nivel de **No Desarrollado con Riesgo Alto**.

Como resultado del análisis, se elaboró un plan de fortalecimiento institucional que se recomienda sea implementado en forma prioritaria, y asegurado el financiamiento de las actividades principales, antes del inicio de la ejecución del proyecto.

Por otro lado, en el mes de marzo de 2017 en el marco de la presente consultoría se ha aplicado el Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional – **SECI a Mi Ambiente** para la ejecución del Proyecto PN-L1146. Los resultados generales de la evaluación de capacidad institucional efectuada arrojan como resultado una calificación de 80,87 % equivalente a un Mediano Desarrollo con un nivel de riesgo Medio, lo que indica que el Ministerio de Ambiente cuenta con capacidades para ejecutar el proyecto e implementar un plan de mejora que le permita mantener estas capacidades para futuras operaciones y ampliarlas.

Total	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR%	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	87,50%	25%	21,88%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	82,09%	45%	36,94%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	73,52%	30%	22,06%	MD	RM
<b>Total</b>			<b>80,87%</b>	<b>MD</b>	<b>RM</b>

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 87,50 % lo que la sitúa en un nivel de Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo. La capacidad de Ejecución presenta una calificación del 82,09%, lo que representa un desarrollo Satisfactorio,

asociado a un Riesgo Bajo y la capacidad de Control presenta una calificación del 73,52%, lo que la sitúa en un nivel de Mediano Desarrollado con Riesgo Medio.

Como resultado del análisis, se elaboró un plan de fortalecimiento institucional que se recomienda sea implementado en forma prioritaria e inmediata.

#### **4. PROPUESTA DE MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO PN-L1146**

##### **4.1. ESQUEMA GENERAL DE EJECUCIÓN**

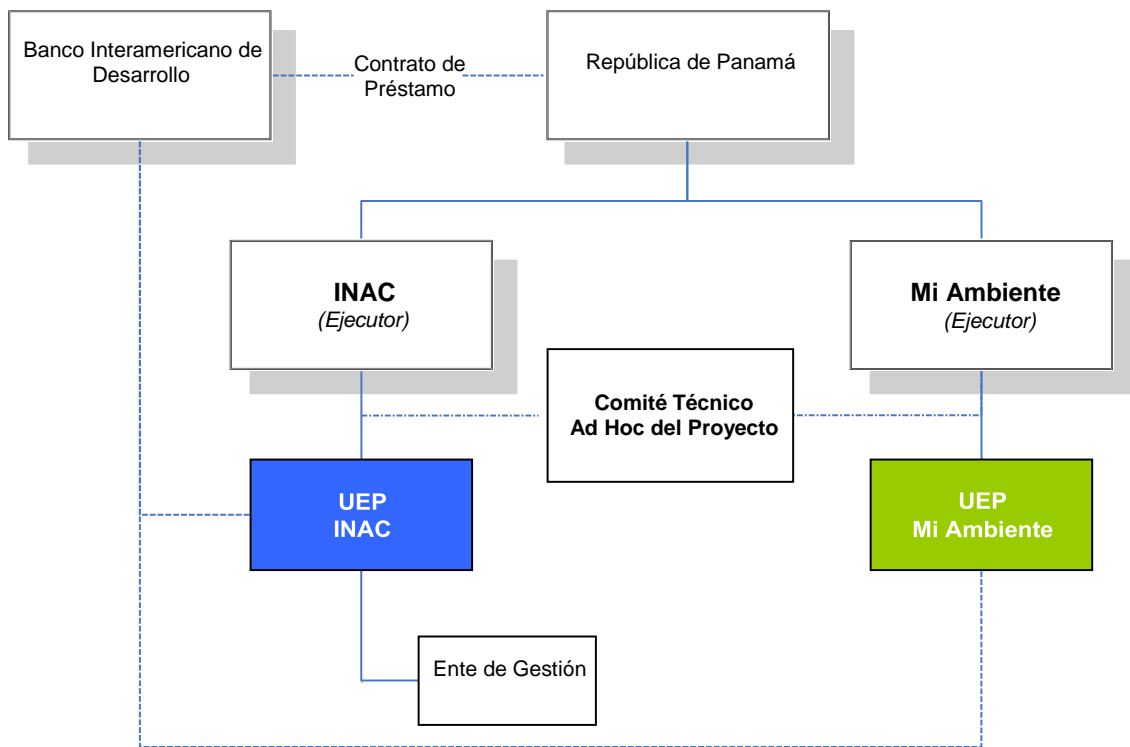
El prestatario será la República de Panamá. Los Organismos Ejecutores (OE) del programa serán el INAC y MiAmbiente que tendrán la responsabilidad compartida por la ejecución de la operación. El INAC será responsable por la ejecución del subcomponente 1.2 y del Componente 2. MiAmbiente será responsable por la ejecución del subcomponente 1.2 y del Componente 3. Además, cada OE será responsable de ejecutar las actividades de administración, evaluación y auditoría que le correspondan.

El proyecto será ejecutado por el INAC y el Ministerio de Ambiente a través de Unidades Ejecutoras específicas que serán constituidas en cada institución para la ejecución de los componentes del Proyecto que le sean asignados. Las Unidades Ejecutoras dependerán de la máxima autoridad institucional en cada caso y se vincularán directamente con el Banco. Serán responsables de la planificación, gestión técnica, presupuestaria, administrativa, de adquisiciones, financiera – contable, de monitoreo y evaluación. Bajo este esquema ambas instituciones mantendrán la responsabilidad única y exclusiva sobre el manejo de los recursos del proyecto que le correspondan.

Cada UEP contará con un Coordinador que serán contratados específicamente para esta función y serán responsables dentro del ámbito que les corresponde de: (i) la interlocución con el Banco; (ii) las solicitudes de desembolsos; (iii) las propuestas de contrataciones y adquisiciones; (iv) los reportes sobre el uso de los recursos; y (v) la remisión al Banco del Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) y de los Planes Operativos Anuales (POA), Planes de Adquisiciones (PA), e informes de progreso, de auditoría y de evaluación. Asimismo, serán responsables de realizar los controles que correspondan a los efectos de garantizar el adecuado uso y transparencia de los fondos bajo su responsabilidad.

El INAC contará con un Ente de Gestión de apoyo Técnico, Fiduciario, de Dirección de Proyectos y Supervisión de Obras, que le asistirá especializada a la UEP-INAC para gestionar los procesos de planificación y monitoreo, preparación de documentos técnicos, elaboración de documentos de licitación, administración de contratos, supervisión de obras, verificación previa de pagos y apoyo operativo en la cobertura de necesidades logísticas prioritarias. Según las necesidades que surjan durante la ejecución, en forma “Ad Hoc” se podrá conformar las veces que sea necesario el Comité de Coordinación Técnica que será la instancia consultiva y de coordinación técnica interinstitucional integrado por el INAC y Mi Ambiente para tratar los temas técnicos específicos y comunes que afecten la ejecución del proyecto. En el siguiente gráfico se presenta el esquema general propuesto para la ejecución del Proyecto:

**Gráfico 1. Esquema General de Ejecución**



## 5. COMITÉ TÉCNICO AD HOC DEL PROYECTO

De manera Ad Hoc<sup>4</sup> se podrán constituir las veces que sea necesario el Comité Técnico Ad Hoc del Proyecto, como instancia técnica consultiva del Proyecto integrada por representantes de ambas instituciones para tratar temas técnicos específicos y comunes que afectan la ejecución del Proyecto. Su mecanismo de funcionamiento deberá ser definido en el Reglamento Operativo.

### 5.1. UEP – INAC. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PRINCIPALES

La Unidad Ejecutora del Proyecto en el INAC tendrá a su cargo y será la responsable principal de la Dirección y el Gerenciamiento de la ejecución de los Componentes del Proyecto que le correspondan, en ese marco, el manejo de los recursos y el logro de los resultados específicos esperados.

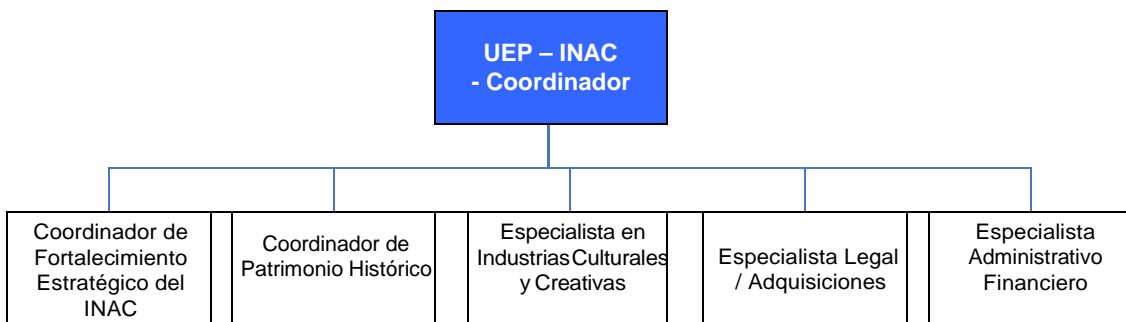
El titular de la Unidad manteniendo comunicación constante en el INAC y todos los actores involucrados y teniendo conocimiento de los avances del proyecto asignado en todos sus aspectos (P.E avance físico y financiero, puntos críticos, riesgos, hitos importantes, pago de cuentas, tareas en ejecución, tareas pendientes, entre otros)

<sup>4</sup> En sentido amplio, ad hoc puede traducirse como: «específico» o «específicamente»; «especial» o «especializado».

gerenciará la ejecución del mismo y será la instancia que supervisará directamente la gestión de la Empresa de Gestión.

El equipo clave de la UEP-INAC que será financiado con recursos del préstamo estará conformado por: 1) Un Coordinador, 2) Un Especialista Legal / Adquisiciones, y 3) Un Especialista Administrativo Financiero. En el siguiente gráfico se presenta la estructuración prevista para la integración de la Unidad Ejecutora del Proyecto en el INAC.

**Gráfico 2. Organigrama de la UEP-INAC**



#### 5.1.1. ENTE DE GESTIÓN DE LA UEP – INAC

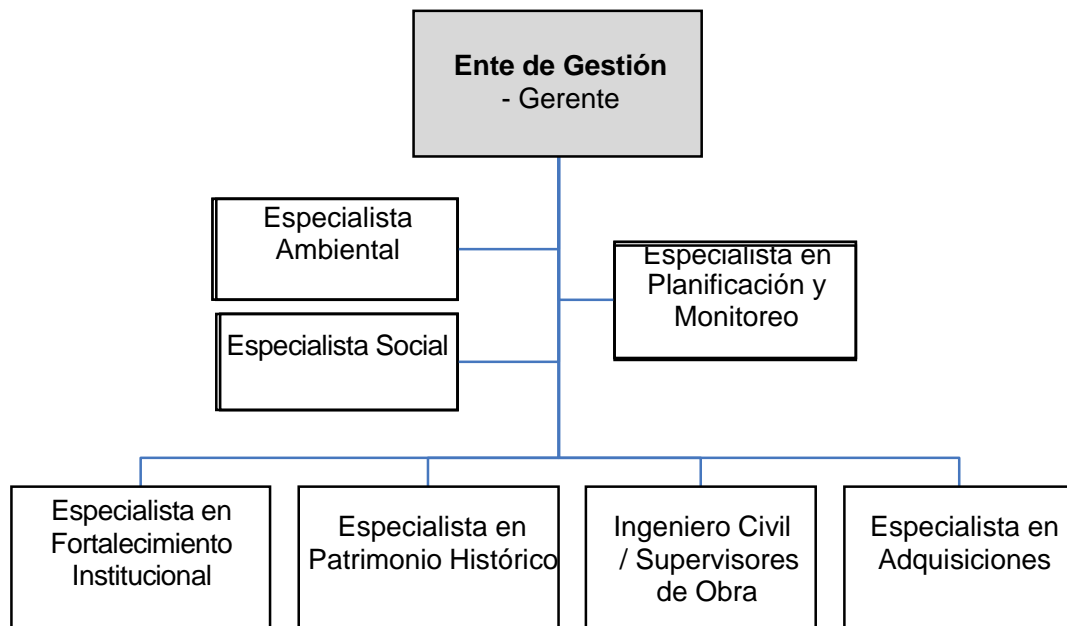
El ente de gestión es una empresa contratada por la UEP- INAC que será responsable de prestar asistencia técnica y fiduciaria y en Dirección de Proyecto, teniendo a su cargo:

- i. acompañamiento general en el gerenciamiento,
- ii. la planificación & monitoreo del proyecto,
- iii. asesoramiento en la supervisión de diseños y obras,
- iv. gestión ambiental y social,
- v. preparación de documentos técnicos,
- vi. elaboración de documentos de licitación,
- vii. administración de contratos,
- viii. supervisión de obras, siendo el canal de comunicación formal entre la UEP-INAC y las empresas contratistas supervisadas,
- ix. verificación previa de pagos
- x. la provisión de logística según sea definida.

A continuación, se presenta el Organigrama básico que se presenta para la configuración del equipo del proyecto, y que será analizado, ajustado y definido según los Términos de Referencia de la consultoría que será elaborado en el marco de una consultoría a ser contratada por el BID.



**Gráfico 3. Organigrama del Equipo de Proyecto en el Ente de Gestión del INAC**



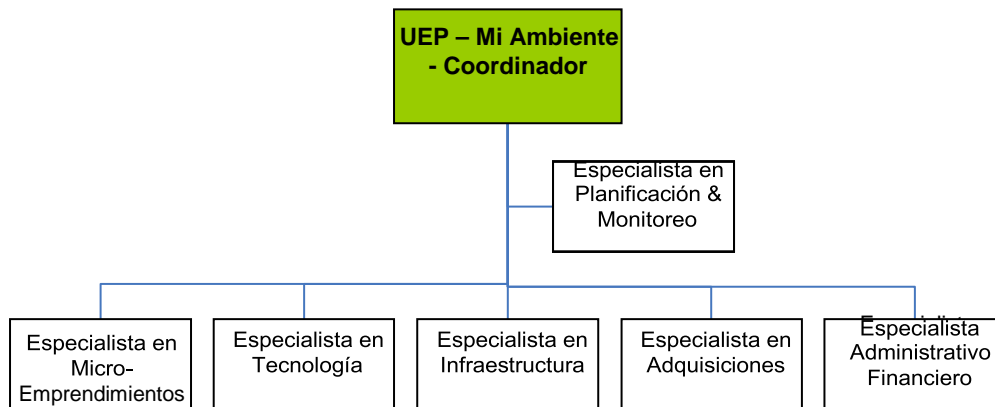
## 5.2. UEP – MI AMBIENTE. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PRINCIPALES

La Unidad Ejecutora del Proyecto en el Ministerio de Ambiente de Panamá, tendrá a su cargo y será la responsable principal de la Dirección y el Gerenciamiento de la ejecución de los Componentes del Proyecto que le correspondan, en ese marco, el manejo de los recursos y el logro de los resultados específicos esperados.

El titular de la Unidad manteniendo comunicación constante en el Ministerio y con todos los actores involucrados y teniendo conocimiento de los avances del proyecto asignado en todos sus aspectos (P.E. avance físico y financiero, puntos críticos, riesgos, hitos importantes, pago de cuentas, tareas en ejecución, tareas pendientes, entre otros) gerenciará la ejecución del mismo y será la instancia que supervisará directamente la gestión del proyecto.

El equipo clave de la UEP-Mi Ambiente que será financiado con recursos del préstamo estará conformado por: 1) Un Coordinador, 2) Un Especialista en Planificación & Monitoreo; 3) Un Especialista de Adquisiciones, 4) Un Especialista Financiero. En el siguiente gráfico se presenta la estructuración prevista para la integración de la Unidad Ejecutora del Proyecto en MiAmbiente.

**Gráfico 4. Organigrama de la UEP-Mi Ambiente**



## 6. PRESUPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL PROGRAMA

### 6.1. CUADRO DETALLADO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA UEP-INAC

4.1	Equipo de la UEP-INAC	Cant.	Meses	Sub-Total	C/Factor
1	Coordinador Unidad INAC	1	60	4.000	240.000
2	Especialista Legal/Adquisiciones	1	60	2.500	150.000
3	Especialista Administrativo Financiero	1	60	2.500	150.000
4	Ente de Gestión	Global	60	4.500.000	4.500.000
TOTALES					5.040.000

6.1.1. ESTRUCTURA DE COSTOS BASICA DEL ENTE DE GESTIÓN (borrador, en construcción)

#	Personal	Cant	Meses	Costo Unit. USD	Sub-Total	C/Factor
1	Gerente	1	60	5.000	300.000	450.000
	<b>Equipo clave - Permanentes</b>					
2	Especialista en Planificación y Monitoreo	1	60	3.000	180.000	270.000
3	Especialista en Adquisiciones	1	48	3.000	144.000	216.000
7	Especialista en Fortalecimiento Institucional	1	60	3.500	210.000	315.000
8	Especialista en Patrimonio Histórico (confirmar nombre)	1	60	3.500	210.000	315.000
4	Especialista Ambiental	1	48	3.500	168.000	252.000
5	Especialista Social	1	48	3.500	168.000	252.000
9	Técnicos de Apoyo	2	48	2.500	240.000	360.000
10	Ingeniero Civil o Ingeniero Estructural	1	24	3.500	84.000	126.000
11	Arquitecto Supervisor	3	24	3.500	252.000	378.000
	<b>Expertos Variables (según necesidad)</b>					
12	Experto/s Re-ingeniería - Gestión de Personas	1	10	10.000	100.000	150.000
13	Experto - Industrias Creativas	1	5	8.000	40.000	60.000
14	Experto en Fuertes	1	5	5.000	25.000	37.500
15	Especialista en Restauración Arquitectónica	1	5	10.000	50.000	75.000
16	Expertos variables - a definir	1				188.700
	<b>Otros Gastos</b>					
17	Alquiler	1	48	12.500	600.000	900.000
18	Varios	1				154.800
				<b>Totales</b>	<b>2.771.000</b>	<b>4.500.000</b>

Para la elaboración de esta estimación de costos se ha aplicado una Factor de 0.5. Se recomienda reconfirmar con los Especialistas Fiduciarios Locales la viabilidad de aplicación de este factor, o en su caso, recomendar el factor a aplicar según el mercado y la experiencia en el País. Este cuadro deberá ser revisado, ajustado y completar su desarrollo durante la misión de Análisis, en acuerdo con el Equipo de Proyecto y los actores involucrados.

## 6.2. CUADRO DETALLADO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA UEP-MI AMBIENTE

#	Administración del Proyecto - MiAmbiente	Cant	Meses	Costo Unit. USD	Sub-Total
1	Coordinador	1	60	4.000	240.000
2	Especialista en Planificación y Monitoreo	1	60	2.500	150.000
3	Especialista en Micro-emprendimiento	1	48	3.000	144.000
4	Especialista en Tecnología	1	60	4.000	192.000
5	Especialista en Infraestructura	1	60	3.000	180.000
6	Especialista Financiero	1	60	2.800	168.000
7	Especialista en Adquisiciones	1	60	2.800	168.000
8	Apoyos administrativos	1	60	3.600	216.000
					1.458.000

## 7. CONSIDERACIONES ESPECIALES SEGÚN EL MECANISMO DE EJECUCIÓN PROPUESTO

### 7.1. INSTRUMENTOS DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Para hacer posible que ambas instituciones mantengan la responsabilidad sobre el manejo de los recursos y resultados del proyecto que le sean asignados, se deberán establecer indicadores de resultados y productos en forma separada por responsables específicos. Para ello, se recomienda que *la Matriz de Resultados del Proyecto*, identifique claramente la responsabilidad por Unidad Ejecutora para la ejecución del proyecto.

En ese sentido, los Instrumentos de Planificación, tales como: el PEP/POA, el PA, el PFM y la PD se deberán formularse por separado, para cada institución.

### 7.2. CUADRO DE COSTOS

La estructuración del Cuadro de Costos del Proyecto deberá permitir a ambas instituciones la identificación clara de las categorías de inversión que son de su responsabilidad.

### **7.3. SOLICITUDES DE DESEMBOLSOS Y JUSTIFICACIONES DE GASTOS**

Cada Unidad Ejecutora gestionará directamente ante el Banco las solicitudes de desembolsos de fondos con cargo al Financiamiento, así como la presentación de las Justificaciones de Gastos por la aplicación de los recursos. En ese contexto, ambas instituciones a través de sus Unidades Ejecutoras respectivas serán responsables del archivo documental por la ejecución del proyecto en lo que les corresponde.

### **7.4. AUDITORIAS DEL PROYECTO**

Cada Unidad Ejecutora del Proyecto, deberá contratar en forma separada los servicios de una Firma de Auditoría Independiente, para lo cual deberán ser presupuestados los requerimientos del Proyecto para cada Unidad.

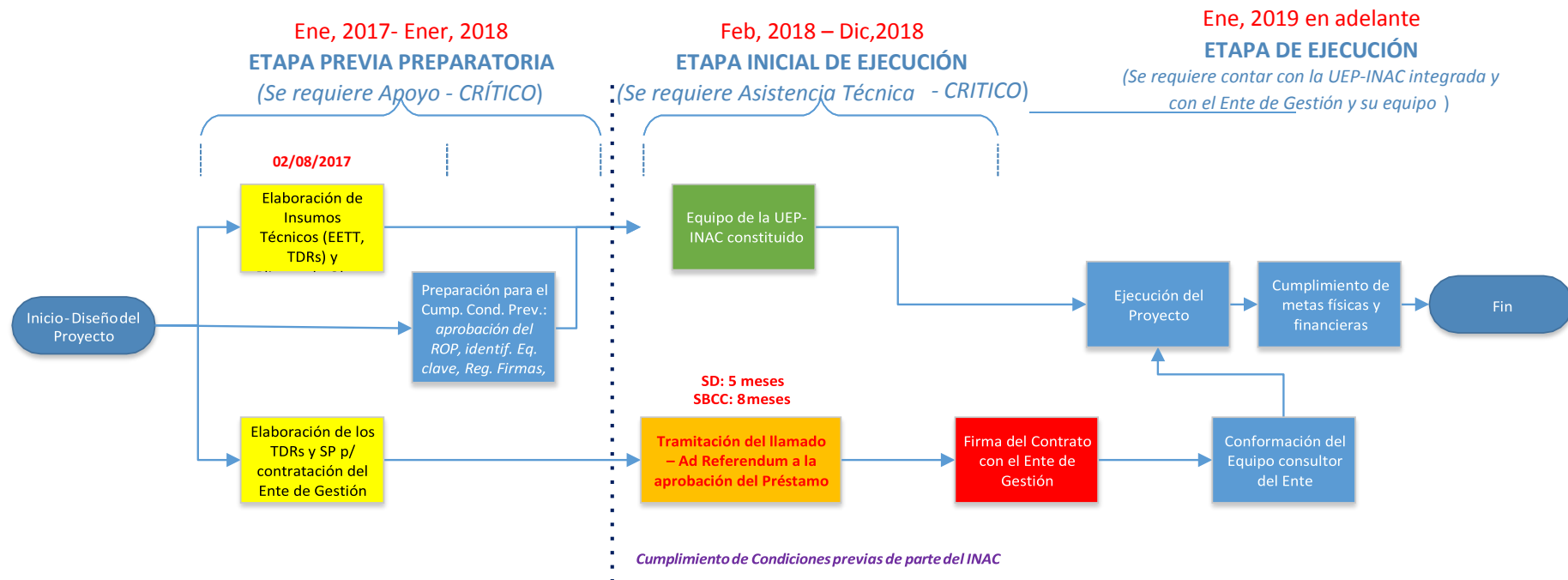
### **7.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Para el seguimiento de la ejecución del Proyecto cada UEP será la instancia responsable de informar al BID, a través de los Informes Semestrales, acerca del avance en la ejecución del proyecto en lo que le compete, proveyendo la información relacionada a la ejecución física y financiera de los Productos e Hitos y Resultados previstos, debiendo mantener actualizados los Instrumentos de Planificación y la gestión de riesgos del Proyecto.

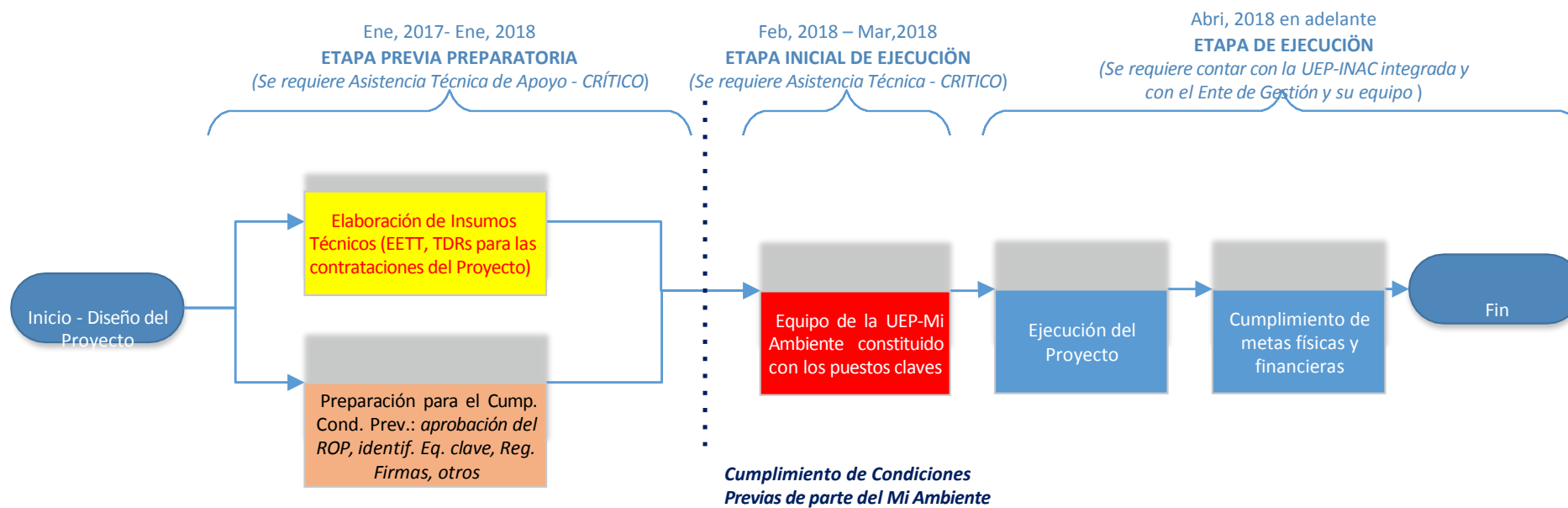
El Ente de Gestión contratado por la UEP-INAC consolidará semestralmente los reportes de avance y seguimiento a ser presentado por cada UEP en un solo reporte de avance, conforme al formato a ser acordado con el Banco, de tal manera a mantener la integralidad de la información de ejecución del proyecto. El Reglamento Operativo deberá detallar el procedimiento específico a ser implementado.

## 8. RUTA CRITICA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL ESQUEMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

### 8.1. RUTA CRITICA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA UEP – INAC Y DEL ENTE DE GESTIÓN




## 8.2. RUTA CRITICA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA UEP – MIAMBIENTE





# ANEXO I



# Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural, PN-L1146

**ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE ESQUEMA DE  
EJECUCIÓN**

GRACIELA B. VON BARGEN ZAYAS, CONSULTORA

## Contenido

Siglas y Abreviaciones.....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
I. Objetivo y Alcance de la Consultoría .....	4
II. Metodología de Trabajo .....	4
2.1. Participantes.....	5
2.2. Documentos considerados .....	6
2.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información.....	7
2.4. Etapas cumplidas.....	7
III. Marco Legal e Institucional del INAC .....	7
3.1 Instituto Nacional de Cultura.....	7
IV. Proyecto de Apoyo a la para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural.....	18
V. Evaluación de la Capacidad Institucional del INAC.....	20
5.1 Aplicación del SECI al INAC .....	20
5.1.1. Capacidad de Planificación y Organización .....	20
5.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas	21
5.1.3. Capacidad de Control.....	23
6 Plan de Fortalecimiento Institucional del INAC para el Proyecto PN-L1146.....	25
6.1. Detalle de las Actividades incluidas en el Plan de Fortalecimiento del INAC...	28
Anexo I. Tablas de la Evaluación del SECI – Febrero, 2017.....	32

## **Siglas y Abreviaciones**

AAPP	Áreas Naturales Protegidas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CL	Contrapartida Local
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
ID	Incipiente Desarrollo
INAC	Instituto Nacional de Cultura
MD	Mediano Desarrollo
MdR	Matriz de Resultados
RB	Riesgo Bajo
RM	Riesgo Medio
RS	Riesgo Sustancial
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Componentes/Actividades

## Resumen Ejecutivo

Este informe ha sido elaborado por Graciela B. von Barga, Experta Institucional y en Dirección de Proyecto que ha sido contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de apoyar al Equipo de Proyecto en la etapa de preparación de la operación PN-L1146, *Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural*, con el análisis de capacidad institucional del Instituto Nacional de Cultura – INAC de Panamá.

La presente evaluación de la capacidad institucional del INAC para la ejecución del Proyecto PN-L1146 se realizó conforme a la aplicación de la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicha metodología de evaluación comprende los siguientes módulos:

- i. Programación de Actividades;
- ii. Organización Administrativa;
- iii. Bienes y Servicios;
- iv. Administración de Personal;
- v. Administración Financiera;
- vi. Control Interno; y
- vii. Control Externo.

Los resultados generales de la evaluación de capacidad institucional efectuada arrojan como resultado una calificación de 42,12 % equivalente a un Incipiente Desarrollo con un nivel de Riesgo Sustancial, lo que indica que el INAC cuenta con muy limitadas capacidades actuales para ejecutar el proyecto y requiere apoyo técnico especializado y recursos para el desarrollo de capacidades.

Total	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR%	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	68,33%	25%	17,08%	MD	RM
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	45,38%	45%	20,42%	ID	RS
CAPACIDAD DE CONTROL	15,38%	30%	4,62%	ND	RA
<b>Total</b>			<b>42,12%</b>	<b>ID</b>	<b>RS</b>

La capacidad de *Planificación y Organización* presenta una calificación del 68,33 %, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Medio con Riesgo Medio*. La capacidad de *Ejecución* presenta una calificación del 45,38 %, lo que representa un *Incipiente Desarrollo* asociado a un *Riesgo Sustancial* y la capacidad de *Control* presenta una calificación del 15,38 %, lo que la sitúa en un nivel de *No Desarrollado con Riesgo Alto*.

Como resultado del análisis, se elaboró el plan de fortalecimiento institucional que se recomienda sea implementado en forma prioritaria, y asegurado el financiamiento de las actividades principales, antes del inicio de la ejecución del proyecto en algunos casos.

## **I. Objetivo y Alcance de la Consultoría**

El objetivo de la consultoría es la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) en el Instituto Nacional de Cultura de Panamá – INAC, para la ejecución del Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural - PN-L1146, así como también el diseño del esquema de ejecución del Proyecto. Se ha definido el siguiente alcance de la evaluación SECI al Organismo Ejecutor:

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

El presente informe contiene los resultados del análisis y la propuesta del plan de fortalecimiento institucional para la ejecución del Proyecto PN-L1146.

## **II. Metodología de Trabajo**

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

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

- A. Capacidad de Programación y Organización**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.
- B. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.

**C. Capacidad de Control**, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) Control Externo.

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

### Escala de Resultados de la Evaluación

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

### Categoría de Riesgo - Requerimientos

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

### 2.1. Participantes

La coordinación y supervisión de las labores está a cargo de Jesús Navarrete, Jefe de Equipo de Proyecto. Así mismo, el análisis recoge los puntos clave considerados por los

Especialistas Fiduciarios de la Representación en Panamá Ezequiel Cambiasso de Adquisiciones, David Ochoa Financiero y Félix Alderete, Especialista Sectorial CSD. Para el desarrollo de la presente consultoría se realizaron reuniones de trabajo con los funcionarios del INAC que se citan a continuación:

#	Nombre	Área / Función
1	Irma Díaz	Secretaría General
2	Fernando Bolívar	Director de Planificación y Presupuesto
3	Víctor Barrios	Asesor de Proyectos Especiales
4	Priscila Vázquez	Directora Nacional de Administración y Finanzas
5	Edgardo Laude	Tesorería
6	Jorge Cedeño	Compras
7	Franklin Hinds	Auditor Interno
8	Elizabeth Cedeño	Asesora del Despacho Superior
9		Director de Asesoría Jurídica

## 2.2. Documentos considerados

### 2.2.1 Documentos del SECI:

- Guía del usuario SECI.
- Cuestionarios correspondientes a las 3 Áreas de Capacidad a Evaluar (CPO, CE y CC) tomados de la versión 3.0 del SECI junto a sus respectivos documentos de apoyo.

### 2.2.2 Otros documentos del Banco, del país, del ejecutor:

- Ley N° 63 del 06 de junio de 1974, "Por la cual se crea el Instituto Nacional de Cultura".
- Manual de Organización y Funciones del INAC (versión borrador en proceso de elaboración).
- Organigrama del INAC.
- Reglamento Interno del INAC.
- Plan Estratégico del INAC, Prioridades Estratégicas y Proyectos de Inversión 2015-2019.
- Informe de Ejecución del Presupuesto de Funcionamiento del INAC al 31 de diciembre de 2016
- Informe de Ingresos al 31 de diciembre de 2016, del Departamento de Presupuesto.
- Proyecto de Ley N° 399 del 04 de enero de 2017, "Que crea el Patronato del Teatro Nacional", aprobado por la Asamblea Legislativa.
- Proyecto de Ley N° 401 del 04 de enero de 2017, "Que crea el Patronato del Museo Reina Torres de Araúz, aprobado por la Asamblea Legislativa.



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

El alcance de la evaluación se ha orientado a analizar las capacidades relacionadas directamente para la ejecución del Proyecto PN-L1146 previsto con financiamiento BID y evaluar los principales aspectos a ser tenidos en cuenta para el diseño del Sub-Componente 1.1 Fortalecimiento Estratégico del INAC previsto en el Proyecto.

### **2.4. Etapas cumplidas**

En el mes de febrero de 2017 se realizó la Misión de Trabajo de Campo y en dicha oportunidad se presentó el sistema de evaluación al organismo ejecutor, se recabó información institucional sobre el funcionamiento de la organización y conjuntamente con las personas entrevistadas se procedió al llenado de los formularios con las respuestas primarias y se intercambiaron opiniones acerca de las causas de las deficiencias, riesgos y acciones de fortalecimiento que se identificaron. Posteriormente se realizó el análisis de la documentación recabada como evidencia para el análisis, se procesaron los resultados del diagnóstico del SECI y se elaboró una propuesta para el Plan de Fortalecimiento Institucional, que se presentan en este informe. Adicionalmente, del análisis se identificaron las principales necesidades que el INAC requiere en forma estratégica para su fortalecimiento, las cuales fueron consideradas por el Equipo de Proyecto incluidas en el diseño del Sub-Componente 1.1 Fortalecimiento Estratégico del INAC.

## **III. Marco Legal e Institucional del INAC**

### **3.1 Instituto Nacional de Cultura**

El Instituto Nacional de Cultura (INAC) fue creado por el Consejo Nacional de Legislación mediante la Ley N° 63 del 6 de junio de 1974 como una entidad con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en su régimen interno, sujeto a la política cultural y educativa del Órgano Ejecutivo por conducto el Ministerio de Educación y de acuerdo con lo establecido en el capítulo IV de la Constitución Política de la República. Según dicha ley, al INAC le corresponde primordialmente la orientación, fomento, coordinación y dirección de las actividades culturales en el territorio nacional, y de acuerdo al Art. 3 sus funciones son:

- 1ª. Desarrollar la política que establezca el Órgano Ejecutivo sobre la materia y ejecutar los programas pertinentes a sus actividades;*
- 2ª. Llevar a cabo la planificación, organización, dirección y coordinación de los programas tendientes al desarrollo de la cultura;*
- 3ª. Promover y desarrollar las actividades destinadas a difundir y estimular la cultura en el territorio nacional, ya directamente o con la cooperación y participación de la Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos, los municipios, las Juntas Comunales y organizaciones interesadas en tales actividades;*
- 4ª. Fomentar, orientar y dirigir la construcción, reparación y mantenimiento de instalaciones y edificios para la cultura en el territorio nacional;*
- 5ª. Prestar asistencia técnica y financiera en la medida de sus recursos pecuniarios y sin fines de lucro a entidades culturales oficiales y no oficiales para la construcción de instalaciones*

*destinadas a la cultura y la provisión de equipos a las mismas, y para cuando se relacione con el desarrollo de la cultura;*

*6ª. Gestionar becas para el perfeccionamiento de panameños en distintos aspectos culturales y artísticos;*

*7ª. Contratar técnicos y profesionales extranjeros de reconocida y probada idoneidad, siempre que se justifique su necesidad, y estimular la investigación científica en materia cultural;*

*8ª. Contratar empréstitos internos o externos y emitir títulos de crédito con la autorización previa del Órgano Ejecutivo y la garantía solidaria de la Nación y podrá para ello dar en garantía aquellos de sus bienes que no sean Patrimonio Histórico de la Nación;*

*9ª. Llevar a cabo el reconocimiento, estudio, custodia, conservación, restauración, enriquecimiento y administración del Patrimonio Histórico de la Nación, de conformidad con las disposiciones legales vigentes;*

*10ª. Programar y desarrollar la investigación histórica y científica necesaria para cumplir los objetivos de estudio, conservación y enriquecimiento del Patrimonio Histórico, artístico y cultural de la Nación;*

*11ª. Dirigir, planificar, coordinar y supervisar la educación artística especializada del propio instituto;*

*12ª. Asesorar al Ministerio de Educación en la estructuración de la política artístico-docente del país;*

*13ª. Publicar y difundir obras importantes en los diferentes campos de la cultura;*

*14ª. Crear y adjudicar premios oficiales en materia cultural y artística;*

*15ª. Cualesquiera otras que le señale la Ley.*

El INAC está facultado para ejercer derechos y contraer obligaciones en general y, en especial para comprar, vender, hipotecar, permutar, arrendar bienes muebles e inmuebles, contratar personal técnico especializado y ejecutar programas. La Nación es solidariamente responsable de las obligaciones del INAC.

Forman parte del patrimonio del INAC los edificios, instalaciones y bienes muebles de carácter cultural pertenecientes al Gobierno Nacional o al Instituto Nacional de Cultura y Deportes (a excepción de los que forman parte de las instalaciones propias de los establecimientos docentes), los inmuebles donde están ubicados el Teatro Nacional, el Palacio Nacional, la antigua estación del ferrocarril y la finca donde se encuentra el edificio de Bellas Artes; La Casa del Cabildo en la ciudad de Los Santos, los Museos Nacionales, el producto de sus actividades y el de las tasas y derechos que recibe por el uso de sus instalaciones; las herencias, legados y donaciones los que se acepten a beneficio de inventario; y las subvenciones y subsidios que reciba del Gobierno Nacional para el desarrollo de sus actividades.

Según datos publicados, el INAC<sup>5</sup> administra actualmente 23 centros dedicados a la enseñanza de diversas expresiones artísticas, organiza concursos y becas literarias. Cuenta con 13 centros regionales, administra el Teatro Anita Villalaz, el Teatro Nacional y el Teatro Balboa, coordina la Orquesta Sinfónica y el Ballet Nacional, además mantiene 18 museos entre los que se destacan el Museo de Arte Religioso, el Museo Antropológico Reina Torres de Araúz y el Museo Afroantillano.

Asimismo, al INAC también le corresponde prevenir el tráfico ilegal de piezas arqueológicas, conservar los 5 conjuntos monumentales y los 90 bienes inmuebles

---

<sup>5</sup> <http://www.inac.gob.pa/el-inac/acerca-de-el-inac>

declarados monumentos históricos nacionales, entre ellos, los declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad.

A continuación, se presenta, la declaración de Misión y Visión, así como los principales aspectos que rigen su Organización actual.

### **Misión**

El Instituto Nacional de Cultura es una dependencia oficial, creada por Mandato Legal con la finalidad de orientar, fomentar, coordinar, dirigir y promover actividades culturales a lo largo del territorio nacional; además de proteger, rescatar, difundir y conservar el Patrimonio Cultural e Histórico de nuestro país.

### **Visión**

Recopilar toda nuestra herencia cultural y divulgar la identidad, los valores de los pueblos, el arte y las tradiciones panameñas, al igual que nuestro folklore, a fin de que las futuras generaciones conozcan los antecedentes culturales, en el devenir histórico nacional de nuestra República.

Proporcionar mecanismos de integración cultural, con diseños de planes en pro del desarrollo socio cultural; contribuyendo así a forjar sólidas bases, para una sociedad dinámica y próspera en un mundo moderno y globalizado.

## **Organización del INAC**

### **Junta Directiva**

La organización del INAC contempla una Junta Directiva, integrada por el Ministro de Educación, quien la preside; un representante de la Universidad de Panamá; un miembro de la Comisión de Legislación; un representante de la una organización o institución cultural de reconocido prestigio y ejecutoria escogido por el Órgano Ejecutivo; un representante de las Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos. Su Ley de creación, actualmente le confiere a dicha Junta las siguientes atribuciones principales:

- 1ª. *Adoptar el Reglamento Interno del INAC;*
- 2ª. *Determinar la política general del INAC;*
- 3ª. *Preparar anteproyectos de leyes para el desarrollo de la cultura para que por conducto del Ministerio de Educación sean considerados en el Consejo Nacional de Legislación;*
- 4ª. *Tomar medidas que requieren el fomento y administración del patrimonio del Instituto Nacional de Cultura;*
- 5ª. *Aprobar la estructura administrativa del INAC y las reglas concernientes a su funcionamiento;*
- 6ª. *Aprobar el programa nacional de actividades culturales;*
- 7ª. *Establecer las tarifas que se cobrarán por el uso de las instalaciones pertenecientes al INAC;*
- 8ª. *Adoptar planes nacionales y regionales para la construcción de obras e instalaciones culturales;*
- 9ª. *Resolver los problemas y consultas que le formulen el Director General o sus miembros*
- 10ª. *Autorizar toda operación, negociación o transacción ocasionada por el cumplimiento de los fines del Instituto Nacional de Cultura que implique inversión, erogación u obligación por más de B./25,000.00;*

- 11ª. Aprobar el anteproyecto de Presupuesto Anual del INAC;*
- 12ª. Conocer de las apelaciones que se presenten contra las resoluciones dictadas por el Director General;*
- 13ª. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones de la Ley 63;*
- 14ª. Cooperar en la administración de las instalaciones culturales que hayan construido o que construyeren en el futuro el Gobierno Nacional, los municipios y las entidades autónomas; y,*
- 15ª. Ejercer todas las demás funciones que considere necesarias para la mejor dirección y fiscalización del INAC.*

### **Consejo Consultivo**

El Consejo Consultivo establecido por la Ley 63 tiene la finalidad de asesorar a la Junta Directiva en materia de política cultural y su funcionamiento se determina a través del Reglamento Interno del INAC.

Este Consejo está integrado de la siguiente forma: con un representante de la empresa privada escogido por el Órgano Ejecutivo, un representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONAC), un representante de los educadores de las escuelas especializadas del INAC, un representante de la Federación de Estudiantes de Panamá (FEP), un representante por cada una de las tres actividades históricas, literarios y artísticas, y los otros que señale el Reglamento Interno.

### **Dirección Nacional del INAC**

La Dirección Nacional del Instituto la ejerce un Director General, nombrado por el Órgano Ejecutivo, que se constituye en el representante legal del Instituto y cuenta con las siguientes atribuciones:

- 1ª. Dirigir la administración del INAC y nombrar y remover a su personal de acuerdo con lo establecido por la Ley;*
- 2ª. Someter a la Junta Directiva la aprobación de la estructura administrativa;*
- 3ª. Determinar las funciones básicas de cada unidad administrativa y asignar la autoridad y responsabilidad de los servicios públicos de la institución;*
- 4ª. Preparar el proyecto de presupuesto del INAC;*
- 5ª. Preparar la reglamentación interna que requiera el eficaz funcionamiento del INAC;*
- 6ª. Asistir a las reuniones de la Junta Directiva con derecho a voz, suministrar los informes que ella solicite y ejecutar las decisiones de ésta;*
- 7ª. Autorizar inversiones, gastos u obligaciones que se requieran para el cumplimiento de los fines del INAC por sumas no mayores de B./ 25,000.00;*
- 8ª. Administrar los bienes patrimoniales, los fondos y los demás recursos del INAC;*
- 9ª. Coordinar las actividades afines del INAC con entidades cívicas, culturales, públicas y privadas y fomentar la colaboración de éstas;*
- 10ª. Presentar la memoria anual a la Junta Directiva;*
- 11ª. Rendir informe anual de sus actividades a la Asamblea Nacional de Representantes de Corregimientos;*
- 12ª. Ejercer las demás funciones que le señalen las leyes, y las que, con arreglo a éstas fuesen necesarios para asegurar el buen funcionamiento del INAC.*

Por otra parte, la Ley establece que las labores del INAC serán distribuidas en las Direcciones, Departamentos y secciones que sean creados por la Junta Directiva.

En el Art. 8 del Reglamento Interno se establece que el Ministro o el Director General en su condición de autoridad nominadora es responsable de la conducción técnica y administrativa del INAC y delegará en las unidades administrativas de mando superior las funciones de dirección que correspondan a los objetivos institucionales de conformidad con la Ley.

Por otra parte, en el Art. 9 se define que al frente de cada unidad administrativa de mando superior estará un Director, el cual desempeñará las funciones de dirección, coordinación y supervisión propias del cargo, y como tal será responsable directo ante el Director General del INAC.

### ***Sub-Dirección Nacional***

Esta dependencia tiene como objetivo colaborar y asistir al Director (a) General cuando se amerite en las actividades culturales y administrativas. Son sus funciones principales:

- i. Reemplazar al Director General en ausencias temporales o cuando el Director General lo solicite.*
- ii. Realizar cualquier otra función que le sea encomendada o delegada por la Dirección General.*

### ***Dirección de Patrimonio Histórico***

Tiene como principal labor ofrecer instrumentos metodológicos para la conservación, custodia, estudio, rescatar y administrar el Patrimonio Histórico tangible e intangible, a través de la sensibilización a la sociedad sobre la importancia del Patrimonio de nuestro País. Son sus funciones principales las siguientes:

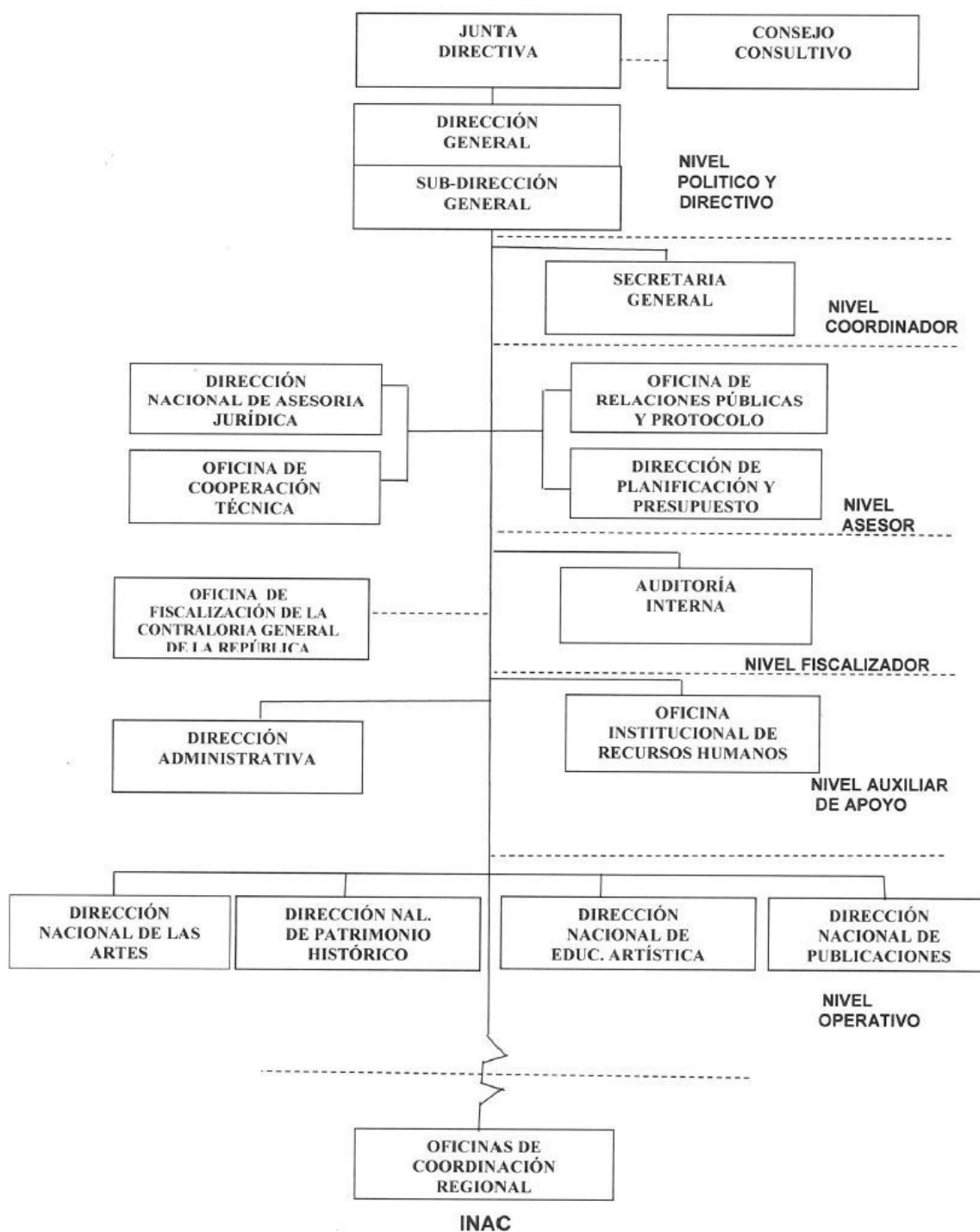
- i. Custodiar, conservar, estudiar, salvaguardar, administrar y enriquecer el Patrimonio Histórico de la Nación, que incluye los Bienes Monumentales, los Monumentos Históricos, los Sitios Arqueológicos, los Museos Nacionales, los Bienes Muebles Históricos y todo objeto o elemento que constituya una prueba documental de nuestro pasado histórico en general.*
- ii. Promover y supervisar las investigaciones científicas sobre el hombre panameño.*
- iii. Preservar, administrar y enriquecer el Patrimonio Histórico de la Nación incluyendo Monumentos Históricos, Conjuntos Monumentales, Sitios Acuáticos, Arqueológicos, Museos, Bienes Culturales, Muebles e Inmuebles y todo objeto o elemento que constituya una prueba documental de nuestro pasado histórico.*
- iv. Levantar inventarios de materiales rescatados en cualquier excavación, autorizar sus salidas para fines de estudio y análisis y velar por su debida devolución al país.*
- v. Sancionar, mediante multas, a quienes realicen excavaciones sub-acuáticas, arqueológicas y etnológicas, sin autorización previa de esta Dirección, así como las falsificaciones y venta de piezas arqueológicas e históricas.*
- vi. Velar por la conservación y restauración de los bienes arqueológicos y monumentos nacionales e históricos, mediante la aprobación de todo proyecto de obra o restauración y/o conservación de los mismos.*
- vii. Elaborar su anteproyecto de presupuesto y su plan de trabajo anual de la Dirección de Patrimonio Histórico.*
- viii. Realizar cualquier otra función que le sea encomendada por sus superiores.*

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con las unidades administrativas de: a) Departamento de Investigaciones Científicas; b) Conservación y Restauración de Bienes

Muebles e Inmuebles y el Taller de Restauración de Bienes Muebles; c) Control y Registro de Bienes Culturales; y d) el de Museología del cual dependen los Museos (de Historia de Panamá, de Arte Religioso Colonial, Antropológico Reina Torres de Arauz, Afro-Antillano, de Ciencias Naturales, de Penonomé, de Herrera, Casa Museo Manuel F. Zarate, José de Obaldía, Belisario Porras, Parque Arqueológico El Caño de Natá, de la Nacionalidad, de la Sal y la Azúcar de Aguadulce, Sala de Arte Religioso de Parita, Centro OEA-INAC, Conjunto Monumental de Portobelo, Casco Viejo, Panamá La Vieja, Fuerte de San Lorenzo y El Pausílipo.

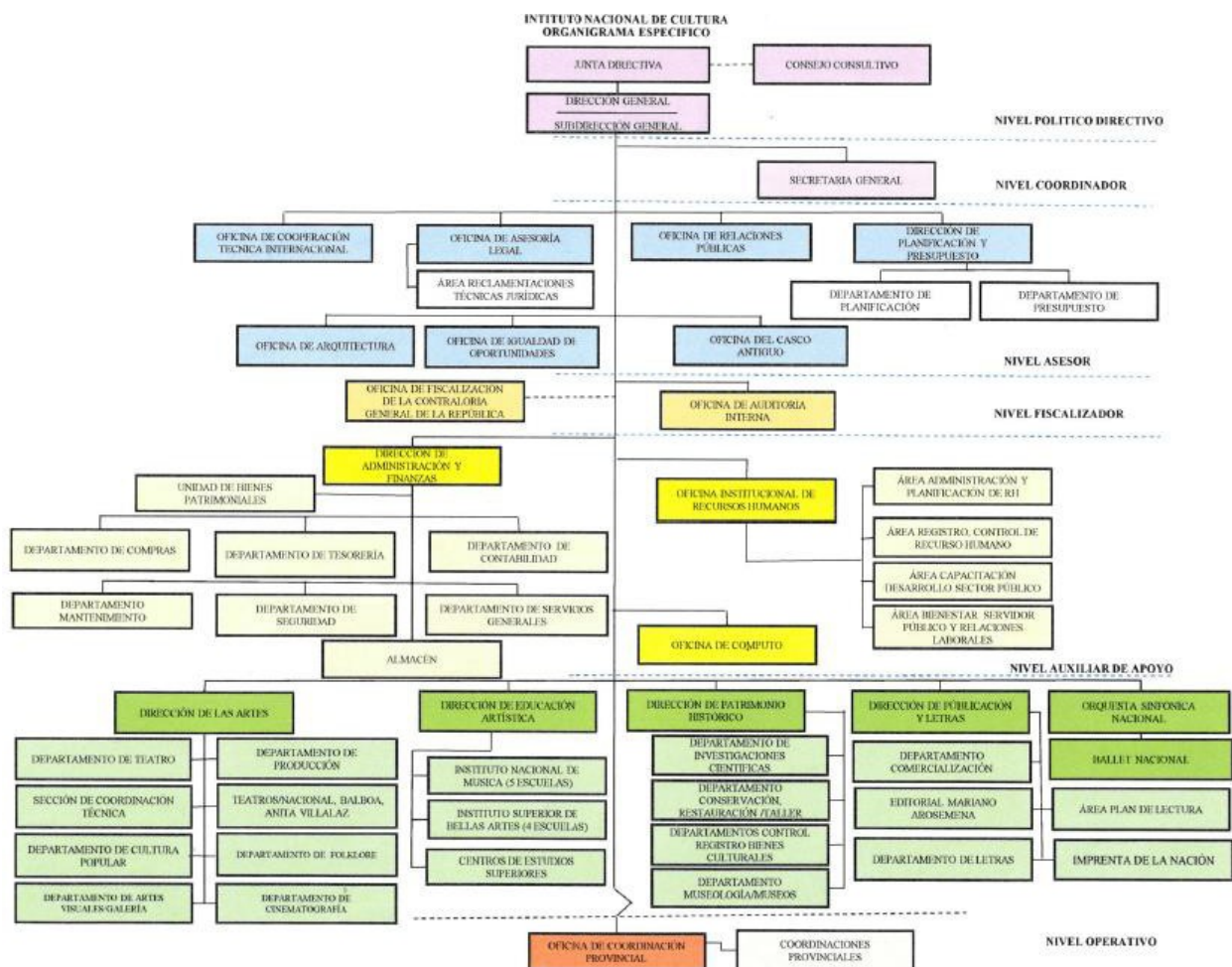
A continuación, se presenta el organigrama aprobado del INAC:

## INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA



Fuente: <http://www.inac.gob.pa/transparencia>

En el siguiente gráfico se presenta el organigrama del INAC con la estructura con la cual se encuentra operando a marzo de 2017:





### ***Patronato del Teatro Nacional de Panamá***

Fue creado con la aprobación por la Asamblea Nacional del Proyecto de Ley N° 399 el 4 de enero de 2017 (ley que entrará a regir a los tres meses de su promulgación) como entidad jurídica de interés público y social, sin fines de lucro, con personería jurídica, patrimonio propio, con facultad de adquirir derechos y contraer obligaciones y autonomía en su régimen administrativo y financiero. El Patronato se regirá por su ley orgánica y por los estatutos que para tales efectos se dicten.

El Patronato será administrado y dirigido por una Junta Directiva, conformada por los miembros fundadores y por un mínimo de tres miembros benefactores. Ésta tendrá el control absoluto y la dirección plena de los asuntos y actividades del Patronato y ejercerá las más amplias facultades de administración y dominio respecto del patrimonio del Patronato, y funcionará de conformidad con lo que establezcan los estatutos. La Junta Directiva escogerá por mayoría absoluta un director ejecutivo que tendrá a su cargo la administración y funcionamiento del Patronato.

Tanto el INAC como el Municipio de Panamá tienen el carácter de Miembros Fundadores del Patronato, que además contará con miembros benefactores y miembros honorarios que serán escogidos en la forma que determinen los estatutos, el cual también establecerá los derechos y obligaciones de dichos miembros.

El órgano de comunicación entre el Patronato y el Estado será el INAC, el cual es responsable de someter a aprobación el presupuesto anual de los gastos administrativos y de inversión destinados al Teatro Nacional, a través del Patronato, como así también del informe anual auditado sobre la utilización de los fondos bajo su administración del Patronato.

El Patronato tendrá a su cargo la administración custodia, conservación, protección, preservación y cuando sea necesario, la restauración y reapertura del Teatro Nacional. También podrá ordenar su cierre temporal, con el voto unánime de todos los miembros de su directiva, cuando las condiciones de su infraestructura puedan generar un riesgo o peligro a los usuarios o cuando sea necesario por la realización de las mejoras. El Patronato podrá hacer uso de toda la estructura, objetos y obras de arte y mobiliario que lo complementa el Teatro Nacional, incluyendo los bienes que adquiera en el futuro en virtud de los objetivos que cumpla en el desarrollo del arte y la cultura. Todo traslado o disposiciones que impliquen la venta que se haga de esos bienes deberá ser publicado en la página electrónica del Patronato.

El Patronato cumplirá los siguientes objetivos:

1. Velar por la correcta administración y conservación del edificio del Teatro Nacional y cualesquiera otros bienes relacionados que resulten adecuados para su funcionamiento.
2. Elaborar el plan estratégico que contenga, entre otros, lo relativo al programa de gestión, investigación, conservación y restauración del Teatro Nacional.
3. Recibir donaciones y promover la realización de actividades culturales, para recaudar fondos en beneficio del Patronato, fondos que se destinarán exclusivamente para sus fines.

4. Recibir y analizar los proyectos de gestión cultural y ejecutarlos con estricto apego a las leyes vigentes.
5. Colaborar con el Estado, de forma provisional y puntual, en situaciones excepcionales, a través del INAC u otras instituciones del sector público enfocadas a temas de arte y cultura, así como en la puesta en escena de obras en otros teatros a nivel nacional, para contribuir con la consolidación de las artes en toda su expresión como valor histórico de la Nación.
6. Propone la agenda cultural anual que incluya, como mínimo, dos temporadas de producción al año.
7. Administrar los fondos públicos y privados que se entreguen al Patronato para el logro de sus fines y objetivos.
8. Dirigir la administración, contrataciones de personal, mantenimiento y seguridad del Teatro Nacional

El Órgano Ejecutivo asignará en el Presupuesto General del Estado las partidas necesarias para el funcionamiento del Patronato; por otra parte, la ley faculta al INAC y al Ministerio de Economía y Finanzas para transferir bajo custodia y administración del Patronato los bienes muebles e inmuebles que correspondan al Teatro Nacional.

### ***Patronato del Museo Arqueológico Reina Torres de Araúz***

El Proyecto de Ley 401 de 2016 “Que crea el Patronato del Museo Antropológico Reina Torres de Araúz” (MARTA) ha sido aprobado por la Asamblea Nacional el 04 de enero de 2017 (ley que comenzará a regir a los tres meses de su promulgación); establece que dicho Patronato es una entidad jurídica de interés público y social, sin fines de lucro, con patrimonio propio, autonomía en su régimen administrativo, económico y financiero, en el cual pueden participar entidades gubernamentales, entidades privadas, asociaciones cívicas y público en general, y se regirá por las disposiciones de su ley de creación y por sus estatutos.

El Patronato estará integrado por el Director del INAC, el Administrador General de la Autoridad de Turismo de Panamá, el Alcalde del distrito de Panamá, el titular del Consejo Internacional de Museos, Capítulo de Panamá y cinco miembros benefactores escogidos por el resto de los miembros del Patronato. Estos miembros designarán por mayoría absoluta, un Director Ejecutivo que tendrá a su cargo la administración y funcionamiento del Patronato; a través del estatuto se determinan las reglas sobre las sesiones, convocatorias, actas, mayorías, decisiones y todo lo relativo al régimen de las reuniones del mismo. Asimismo, será representado ante el Órgano Ejecutivo por el Ministerio de Educación estará sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

El Patronato tiene a su cargo la administración, custodia, conservación, protección y preservación de las instalaciones, objetos, colecciones, muestras museográficas y demás bienes muebles e inmuebles del Museo, así como los que posea o adquiera en el futuro y sean declarados Patrimonio Histórico; además la restauración y reapertura del Museo con fondos que asignará el Órgano Ejecutivo al presupuesto del INAC.

El Patronato cumplirá con los objetivos específicos siguientes:

1. Apoyar y colaborar con el INAC en la reapertura, restauración y habilitación del MARTA, cualquier otra acción necesaria para su puesta en funcionamiento.
2. Exaltar y divulgar diferentes aspectos de la cultura panameña desde su construcción etnológica, antropológica e histórica, así como de cultura, historia, identidad y valores inherentes a la nacionalidad panameña.
3. Garantizar la preservación de las colecciones patrimoniales y crear programas de crecimiento progresivo de éstas, mediante el fomento de la investigación, la difusión y el conocimiento del valor de las colecciones arqueológicas.
4. Construir una red de apoyo técnico y financiero nacional e internacional para el mantenimiento, conservación, restauración, custodia, investigación, exhibición y difusión de las colecciones patrimoniales y de la infraestructura que conforman el acervo del MARTA.
5. Recibir y analizar los proyectos de investigación científica o gestión cultural relacionados con la puesta en valor del MARTA propuestos por la Dirección Nacional de Patrimonio Histórico del INAC.
6. Colaborar con el INAC en la consolidación de la custodia y exhibición de la museografía histórica de la Nación.
7. Elaborar con el INAC el plan maestro para la restauración, protección, investigación, difusión y exhibición de las piezas y colecciones que conforman el acervo del MARTA.

Asimismo, el Patronato del MARTA tendrá las atribuciones siguientes:

1. Administrar los fondos públicos y privados provenientes de transferencias presupuestarias, las donaciones y otros recursos que le sean asignados, así como todos los bienes que le han sido confiados.
2. Elaborar y aprobar el presupuesto anual que contemple los aportes gubernamentales, privados y de gestión propia.
3. Contratar servicios, bienes y productos necesarios para el funcionamiento del Patronato.
4. Contratar y nombrar al personal necesario para su funcionamiento, incluyendo al director ejecutivo.
5. Aprobar las tarifas por los servicios que preste.
6. Celebrar convenios y acuerdos de gestión con instituciones, organizaciones nacionales e internacionales interesadas en apoyar al Patronato en el cumplimiento de sus objetivos.
7. Promover la investigación científica en todo lo concerniente a los objetos, colecciones y muestras museográficas que formen parte del legado cultural del hombre y mujer panameños.
8. Elaborar y presentar informe de gestión anual al Órgano Ejecutivo por conducto del Ministerio de Educación
9. Abrir cuentas bancarias para su funcionamiento.
10. Cualquiera otra atribución que le asigne la ley o los estatutos.

#### **IV. Proyecto de Apoyo a la para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural**

El objetivo del Proyecto es contribuir a la preservación y puesta en valor de los bienes patrimoniales culturales y naturales del país. Los objetivos específicos son: (i) Aumentar el acceso de la población a bienes culturales rehabilitando tres inmuebles de patrimonio cultural y mejorando su gestión; (ii) Preservar cuatro áreas naturales protegidas mejorando su gestión e incrementando su sostenibilidad financiera; y (iii) Incrementar emprendimientos vinculados al patrimonio cultural y natural del país.

Para el logro de dichos objetivos, se ha definido la estructura del Proyecto en tres componentes: 1) Modernización de Instrumentos de Gestión Patrimonial (que incluye dos Sub-Componentes); 2) Rehabilitación y Puesta en Valor de Bienes Culturales y 3) Conservación y Valorización de Bienes Naturales. Cabe mencionar que la ejecución del Sub-Componente 1.1 y del Componente 2 estará a cargo del INAC, mientras que el Sub-Componente 1.2 y el Componente 3 será el Ministerio del Ambiente el responsable de ejecutarlos.

**El Componente 1. Modernización de Instrumentos de Gestión Patrimonial**, incluye dos Sub-Componentes:

**Sub-componente 1.1 Fortalecimiento estratégico del INAC.** Prevé financiar: (i) el apoyo a la reingeniería organizacional del INAC; (ii) el diseño e implementación de un sistema de Información Cultural de Panamá; (iii) la implementación de acciones de promoción de industrias creativas y el involucramiento de la comunidad; y (iv) el diseño e implementación de un plan de comunicación y promoción.

**Sub-Componente 1.2 de Apoyo a la gestión de Áreas Naturales Protegidas (AAPP)** financiará: (i) la implementación de acciones prioritarias para cumplimiento de las recomendaciones hechas por UNESCO; (ii) la implementación de actividades comunitarias de conservación y emprendimiento, y fomento de industrias creativas; (iii) la implementación de proyectos de innovación tecnológica para vigilancia y supervisión; (iv) el desarrollo de planes de sostenibilidad turística; y (v) una estrategia de comunicación y promoción.

**Componente 2. Rehabilitación y Puesta en Valor de Bienes Patrimoniales.** Contempla la rehabilitación y puesta en valor de tres bienes patrimoniales emblemáticos en peligro:

- i. **Teatro Nacional de Panamá (TNP).** Incluye: (i) la renovación y adecuación técnica, la rehabilitación arquitectónica del edificio y su entorno, y la modernización del equipo escenotécnico; (ii) el establecimiento del Patronato del TNP con equipos técnicos y administrativos calificados e instrumentos de gestión adecuados; y (iii) el desarrollo e implementación de un plan de desarrollo y gestión enfocado a establecer y consolidar al TNP como la principal institución teatral del país.
- ii. **Museo Antropológico Reina Torres de Arauz (MARTA).** Contempla: (i) la rehabilitación del edificio y su entorno; (ii) el desarrollo de la museografía y

programación incluyendo la curaduría de la colección, el diseño de la experiencia del visitante, y la implementación de programas educativos. (iii) el establecimiento del Patronato del MARTA con la conformación y capacitación de los equipos técnicos y administrativos, y la implementación de estrategias para la generación de recursos propios.

- iii. **Fortificaciones de Portobelo y San Lorenzo.** Financiará: (i) la implementación de las acciones prioritarias dentro del Plan de Emergencia para la preservación de las Fortificaciones; (ii) la provisión de infraestructura turística básica (módulo de información, servicios higiénicos y cafetería); (iii) el reforzamiento de las capacidades del PPSL, enfocado en la capacitación de los equipos técnicos y administrativos; (iv) el desarrollo del Plan de Manejo y del Plan de Promoción Turística y la implementación de sus actividades prioritarias; y (v) la implementación de la estrategia participativa de desarrollo comunitario.

**Componente 3. Preservación y Uso Sostenible de Bienes Naturales.** Financiará la preservación y uso sostenible de Áreas Protegidas (AP) prioritarias a través de la provisión de: (i) servicios e infraestructura para visitantes, investigadora/es y estudiantes (centro de visitantes, puntos de interpretación, cabañas de hospedaje, acceso a internet, senderos); (ii) construcción y rehabilitación de vías de acceso a atractivos naturales (muelles, boyas de amarre); (iii) provisión y rehabilitación de instalaciones para la administración y el manejo sostenible de las AP (puntos de control, edificios de operaciones); e (iv) infraestructura complementaria para desarrollar el potencial turístico de las AP (acciones de mejoramiento paisajístico y rehabilitación de inmuebles patrimoniales). El componente financiará servicios e infraestructura básica en los puntos estratégicos priorizados en los Planes de Uso de cuatro Áreas Protegidas:

- i. **Parque Nacional de Coiba.** Se intervendrán cuatro puntos estratégicos: (i) 2 sitios de visitación en Gambute y Central Penal; (ii) 1 centro administrativo en Machete. La intervención en Coiba incluirá también acciones de preservación del edificio carcelario (actualmente en ruinas) para posibilitar su visita.
- ii. **Parque Nacional de Volcán Barú.** Se intervendrán en 5 puntos estratégicos: (i) 1 sitio de visitación ubicado en la zona de la Cima del Volcán-Los Fogones, y (ii) 4 puestos de control en los Llanos de Volcán, Camiseta, Alto Respingo y Alto Chiquero.
- iii. **Parque Nacional de Portobelo.** Se habilitarán tres puntos estratégicos: (i) 2 sitios de visitación (Puerto Lindo y La Guiara) y (ii) 1 centro administrativo.
- iv. **Parque Nacional Portobelo (PNP) y Bosque Protector y Paisaje Protegido de San Lorenzo (BPPSL).** Se invertirá en cinco puntos estratégicos: (i) 2 sitios de visitación en Playa Tortuguilla y Achiote, (ii) 1 centro administrativo en la Entrada San Lorenzo-Sherman, y (iii) 2 puntos de acceso en Muelle Gallo y la Desembocadura del Río Chagres. El financiamiento en San Lorenzo incluirá también infraestructura para la oferta de servicios ecoturísticos (embarcaderos).

## V. Evaluación de la Capacidad Institucional del INAC

### a. Aplicación del SECI al INAC

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

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%) el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 42,12%, indicando *un Incipiente Desarrollo (ID) de su capacidad institucional y un nivel de Riesgo Sustancial (RS)* para la ejecución del Proyecto PN-L1146, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	68,33%	25% 17,08%	MD	RM
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	45,38%	45% 20,42%	ID	RS
CAPACIDAD DE CONTROL	15,38%	30% 4,62%	ND	RA
<b>Total</b>	<b>42,12%</b>		<b>ID</b>	<b>RS</b>

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 68,33 % para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Desarrollo Medio de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Medio*. Por otra parte, al evaluar la capacidad de ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 45,38%, lo que indica un *Incipiente Desarrollo y un nivel de Riesgo Sustancial*. Finalmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 15,38%, lo cual demuestra una capacidad aún *No Desarrollada, asociado a un Riesgo Alto*.

A continuación, se exponen los resultados de la aplicación de la metodología SECI en los diferentes sistemas y sub-sistemas que integran este sistema.

#### 5.1.1. Capacidad de Planificación y Organización

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

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 68,33%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Medio con un Riesgo Medio*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación		
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	66,67%	50% 33,33%	MD	RM
	SOA	70,00%	50% 35,00%	MD	RM
<b>Total</b>		<b>68,33%</b>		<b>MD</b>	<b>RM</b>

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

El SPA ha arrojado una calificación de 66,67% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*. Este resultado se debe principalmente al apoyo temporal que el INAC está contando en esta etapa de preparación del Proyecto para la elaboración de los Instrumentos de Planificación, no obstante, este nivel será automáticamente disminuido una vez cumplida la asistencia, motivo por el cual se recomienda tener presente estas consideraciones particulares. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes que han sido obtenidos mediante el análisis.

Las oportunidades de mejoras identificadas fueron:

1. Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación no están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad para la ejecución del Proyecto de estas características.
2. No existen procedimientos de programación definidos, así como su esquema de aprobación y modificación.
3. No se han diseñado mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: el cumplimiento de indicadores; la existencia de eventuales desvíos entre las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución.

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

El SOA ha arrojado una calificación de 70,00 % equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las oportunidades de mejoras identificadas.

1. No disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente.
2. No se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores (Calidades académicas y de experiencia).
3. No se ha preparado aún un ROP que cuente con la aprobación previa del Banco.

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

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera. La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 45,38%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Incipiente asociado a un Riesgo Sustancial*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	50,00%	30%	15,00%	ID	RS
	SABS	50,00%	30%	15,00%	ID	RS
	SAF	38,46%	40%	15,38%	ND	RA
Total		45,38%			ID	RS

#### 5.1.2.2 Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 50,00% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*. Las oportunidades de mejoras que han sido identificadas del análisis son:

1. La Entidad no dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal.

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

El SABS ha arrojado una calificación de 50,00% equivalente a un *Incipiente Desarrollo con Riesgo Sustancial*. Las oportunidades de mejora relevadas para este sistema fueron:

1. La Unidad no cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos suficientes (en cantidad) para ejecutar y administrar el programa eficientemente.
2. La Unidad no tiene claramente establecidos los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: planificación de adquisiciones, publicidad y anuncios de licitaciones, precalificación de contratistas, proveedores y consultores, preparación de documentos de licitación y contratos, recepción y apertura de ofertas, análisis y evaluación de ofertas, adjudicación y entrada en vigor de los contratos y administración de contratos durante su ejecución.
3. No se han previsto ni reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización o delegación de competencias, por monto y complejidad.

#### 5.1.2.3 Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 38,46% equivalente a un *Nulo Desarrollo con Riesgo Alto*. Para este sistema, las oportunidades de mejora surgidas del análisis fueron:

1. La Unidad no cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos suficientes (en cantidad) para ejecutar y administrar el proyecto eficientemente.
2. No se dispone de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera.
3. No cuenta con un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías



de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, ¿y de forma independiente de otras actividades de la entidad.

4. La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) no ha preparado y no cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto.
5. No se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones.
6. No existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto.
7. No se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo.
8. No se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado para la ejecución del proyecto.
9. No se dispone de un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.

### 5.1.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control del INAC presenta una calificación del 15,38%, lo que la sitúa en un nivel *No Desarrollado con un Riesgo Alto*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	30,77%	50%	15,38%	ND	RA
	SCE	0,00%	50%	0,00%	ND	RA
Total		15,38%			ND	RA

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

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 30,77% equivalente a un *Nulo Desarrollo Asociado a un Riesgo Alto*. Las oportunidades de mejoras identificadas en este sistema son las siguientes:

1. La Unidad no cuenta con un código de conducta (ética) o instructivo equivalente.
2. No existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad.
3. No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo 'AR'.
4. No se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos.
5. El sistema de información no está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna.

6. No se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes.
7. No se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, con sus labores fundamentadas de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas "NAI".
8. No cuentan con un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI ni se ha asignado responsabilidad y no se ha previsto.
9. No disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario.

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

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 0,00% equivalente a un *Nulo Desarrollo con Riesgo Alto*. La oportunidad de mejora identificada guarda relación con la carencia de procedimientos formales para la administración de servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.). Es de destacar, que el INAC a la fecha no se encuentra ejecutando ningún proyecto de inversión pública con financiamiento externo, motivo por el cual este sub-sistema no ha sido desarrollado.

## 6 Plan de Fortalecimiento Institucional del INAC para el Proyecto PN-L1146

1	Actividades del Plan de Fortalecimiento propuestas a partir del análisis SECI	Responsable	FINANCIAMIENTO USD				Indicador de Producto	Plazo
			Presupuesto PFI EDT 4.2.10	Otras Fuentes	Costo (Incluidas en Proyecto)	Ref. EDT		
1.1	Elaboración de un Reglamento Operativo para la ejecución del Proyecto por parte del INAC	Jefe del Equipo de Proyecto PN-L1146	-	(a definir)	(a definir)	-	ROP elaborado y aprobado	Dentro de los 6 meses posteriores al inicio de la ejecución
1.2	Elaboración de un Manual de Procedimientos de la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID; incluye capacitación e implementación	Coordinador del Proyecto PN-L1146	80.000	N/A	-	-	Manual de Procedimientos de la UEP elaborado y aprobado	Al primer año de la ejecución del Proyecto
1.3	Elaboración de un Manual de Organización y funciones para la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID; incluye capacitación e implementación						Manual de Organización y Funciones elaborado y aprobado	
1.4	Contratación de Especialista Legal / Adquisiciones	Coordinador del Proyecto PN-L1146	-	PN-L1146	150.000	4.1.5	Contrato firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto
1.5	Contratación de un Especialistas Administrativo Financiero	Coordinador del Proyecto PN-L1146	-	PN-L1146	150.000	4.1.6	Contrato firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto
1.6	Implementación de un Sistema Informático de Gestión para el Proyecto	Coordinador del Proyecto PN-L1146	-	PN-L1146	100.000	4.2.9	Contrato de servicios firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto
1.7	Equipamiento de la UEP-INAC	Coordinador del Proyecto PN-L1146	20.000	N/A	-	-	Acta de recepción de los bienes	Al inicio de la ejecución del Proyecto

1	Actividades del Plan de Fortalecimiento propuestas a partir del análisis SECI	Responsable	FINANCIAMIENTO USD				Indicador de Producto	Plazo
			Presupuesto PFI EDT 4.2.10	Otras Fuentes	Costo (Incluidas en Proyecto)	Ref. EDT		
1.8	Equipo de transporte para la UEP-INAC	Coordinador del Proyecto PN-L1146	47.500	N/A	-	-	A definir, según la actividad	Durante la ejecución del Proyecto
1.9	Contratación de una firma (Ente de Gestión) que apoye a UEP-INAC con servicios especializados de Dirección de Proyectos, gestión técnica, fiduciaria, planificación y monitoreo y brinde servicios logísticos. El equipo clave de la firma estará integrado por un Gerente, Especialista en Planificación y Monitoreo, Especialista en Adquisiciones y el equipo de expertos, técnicos y supervisores requeridos para la ejecución del Proyecto.	Coordinador del Proyecto PN-L1146	-	PN-L1146	4.500.000	4.1.7	-Plan de Trabajo de la firma -Informes de Gestión	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto
		<b>Totales</b>	<b>147.500</b>		<b>4.900.000</b>			

Adicionalmente, se menciona que los resultados del análisis de capacidad institucional practicado al INAC han servido de base para la preparación de los productos y actividades previstos para el Producto 1 "Reingeniería Organizacional del INAC" que se incorporaron en el diseño de la operación, para implantar un nuevo modelo de gestión que fortalezca sus capacidades en forma sostenida. En ese sentido, se han incluido como actividades del Proyecto la elaboración de un diagnóstico organizacional y de RRHH existentes, el rediseño de procesos y la formulación de manuales de función a nivel de cargos y perfiles, la planificación estratégica, el desarrollo e implementación del Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación, y el Sistema Informático Integrado de Gestión para el INAC, para lo cual se ha asignado en la programación inicial un presupuesto global de USD 1.795.000.

Asimismo, en el análisis de riesgos realizado en el mes de abril en el marco de la preparación del proyecto, se ha identificado como riesgo alto a "*Procesos demorados para la ejecución del proyecto*". Como actividad de mitigación se ha previsto brindar una asistencia técnica al INAC para apoyo y asesoría en la fase preparatoria de la ejecución del proyecto, principalmente en la elaboración de los términos de referencia del equipo de la UEP-INAC, la Solicitud de Propuesta para la contratación del Ente de Gestión, que deberá definir claramente los requerimientos del INAC en cuanto a alcance, productos, resultados, cantidad de RRHH y perfiles requeridos, nivel de dedicación, estimación de costos detallada, perfil de oferentes, entre otros y brindar asesoría y apoyo para el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso. Esta asistencia técnica se recomienda se preste en dos etapas, la primera antes del inicio de la ejecución del proyecto y la segunda en forma posterior durante la ejecución para apoyar a la UEP-INAC en el proceso de supervisión del contrato del Ente de Gestión.

En esa misma línea, se prevé que, a través de una Cooperación Técnica el BID contrate consultorías de apoyo para la preparación de documentos de licitaciones correspondiente a los dos primeros años de ejecución del proyecto a cargo del INAC.

## 6.1. Detalle de las Actividades incluidas en el Plan de Fortalecimiento del INAC

Actividades del PFI		
<b>1.1. Elaboración de un Reglamento Operativo para la ejecución del Proyecto por parte del INAC</b> , que contemple los niveles de autorización para los diferentes tipos de contrataciones y la definición de segregación de funciones incompatibles		<b>Indicador de Producto</b>
i	Incluir en el Reglamento el organigrama de cargos de la UEP y describir las funciones de los puestos claves.	Reglamento Operativo del Proyecto elaborado y aprobado
ii	Prever en el contenido del ROP para la incorporación de: i) los instrumentos de gestión, que incluyen matriz de resultados, PEP, POA, PA, PF, PD, Matrices de Riesgos, Plan de Fortalecimiento, Matriz de Comunicación, Matriz de Responsabilidades, control Integrado de cambios de los instrumentos y otros para la gestión del proyecto; ii) mecanismo de ejecución del proyecto; iii) mecanismos de coordinación entre actores claves y con sus entidades respectivas; iv) aspectos de manejo técnico fiduciario y v) de monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	
iii	Establecer los niveles de autorización o de competencias para los diferentes tipos de contrataciones, los montos límites y la definición de segregación de funciones incompatibles	
iv	Incluir detalladamente los mecanismos de coordinación interinstitucional requeridos para la adecuada ejecución del proyecto	
v	Incluir una cláusula de obligatoriedad de mantenimiento actualizado del ROP y de los Manuales de Organización, Funciones y Procedimientos para la UEP estableciendo la periodicidad para el efecto.	
vi	Incluir las consideraciones reglamentarias que refieran a la totalidad de financiamiento previsto para el proyecto, normativas y políticas del BID aplicables.	
vii	Prever la obligatoriedad de aplicación de un Código de Ética, que el mismo constituya un documento componente de los contratos suscritos con el personal	
viii	Mecanismos de control interno para asegurarse el cumplimiento de lo establecido en el ROP con relación a la incorporación del ROP, el Código de Ética y otros documentos en los respectivos contratos suscritos con el personal del Proyecto.	
ix	Mecanismos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales de Procedimientos, de Organización y Funciones y del Reglamento Operativo del Proyecto, incluyendo su esquema de aprobación y modificación.	
<b>1.2. Elaboración de un Manual de Procedimientos de la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID</b> ; incluye capacitación e implementación, prestando especial atención a que se incorporen:		<b>Indicador de Producto</b>
i	Procedimientos de programación tales como la preparación de los proyectos de obras y/o actividades a realizar con plazos y responsables, incluyendo su esquema de aprobación y modificación.	Manual de Procedimientos

Actividades del PFI		
ii	Procedimientos de monitoreo y seguimiento de los proyectos y/o actividades previstas, con plazos y responsables establecidos	elaborado y aprobado
iii	Procedimientos para la administración financiera y presupuestaria del Proyecto, que incluya formulación, ejecución y control del presupuesto, la programación financiera y mecanismos de seguridad de la información financiera.	
iv	Procedimientos inherentes a la administración del personal del Proyecto, como ser: i) inducción, ii) capacitación, iii) control de asistencia, iv) reemplazos, entre otros.	
v	Procedimientos a nivel de control interno para asegurarse el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos relativos a administración del personal del Proyecto.	
vi	Procedimientos de contratación de bienes y servicios financiado con el BID en el marco del Proyecto, que establezcan claramente los niveles de competencias y montos límite	
vii	Procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación de soporte de adquisición de bienes y servicios y de la contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del Proyecto.	
viii	Procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación de soporte de administración financiera, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del Proyecto.	
ix	Procedimientos para el manejo de bienes del Proyecto, que incluya: programas de mantenimiento preventivo y reportes con plazos de entrega sobre los mismos en cuanto a la condición de los mismos, bienes obsoletos, dañados, perdidos o para la venta.	
x	Procedimientos para la administración de servicios de auditoría externa	
xi	Procedimientos para que los empleados declaren por lo menos una vez al año o cuando sea necesario conflicto de interés para el cumplimiento de sus funciones	
xii	Procedimientos que se consideren efectivos para contribuir al alcance de los objetivos del proyecto, dando plena consideración a los principales riesgos que podrían afectar la consecución de tales objetivos.	
xiii	Procedimientos para i) el respaldo del sistema de información en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma oportuna y ii) el tratamiento, ubicación y custodia física de los equipos y sus aplicaciones	
xiv	Procedimientos para recibir, evaluar y tramitar recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI	

Actividades del PFI		
xv	Procedimientos de Auditoría Interna que establezcan las responsabilidades del área en la planificación y observación de la verificación documental del Proyecto; y que incluya además informes de cumplimiento de los requisitos detallados en cada uno de los cinco componentes del control interno con base al enfoque COSO: i) un ambiente de control adecuado; ii) una práctica adecuada de Evaluación de Riesgos; iii) la existencia de procedimientos de control aprobados; iv) que el componente de Información y Comunicación se maneje apropiadamente; y v) la existencia de un componente de monitoreo funcionando adecuadamente.	
xvi	Procedimientos a nivel de control interno para asegurarse el cumplimiento de lo establecido en el ROP con relación a la incorporación del ROP, el Código de Ética y otros documentos en los respectivos contratos suscriptos con el personal del Programa.	
xvii	Procedimiento por el cual se asegure el cumplimiento de lo establecido en el ROP con relación a la integración de un Código de Ética como documento componente de los contratos suscritos con el personal	
xviii	Procedimientos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales de Procedimientos, de Organización y Funciones y del Reglamento Operativo del Proyecto, incluyendo su esquema de aprobación y modificación.	
<b>1.3 Elaboración de un Manual de Organización y Funciones para la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID; incluye capacitación e implementación,</b> prestando especial atención en que se contemple lo siguiente:		<b>Indicador de Producto</b>
i	La incorporación de líneas de comunicación entre las funciones.	Manual de Organización y Funciones a nivel de cargos elaborado y aprobado
ii	La definición de perfiles, funciones y responsabilidades específicos para cada puesto	
iii	Adecuar una nueva estructura organizacional, a la luz de la incorporación del Proyecto a la Unidad y a los requerimientos actuales en los niveles técnico, administrativo y legal.	
iv	La inclusión de la función de un "Responsable de RR. HH" para la UEP.	
v	Niveles de Autorización y/o Competencias para los diferentes tipos de contrataciones, el establecimiento de los montos límites y la definición de segregación de funciones incompatibles.	
<b>1.4 Contratación de Especialista Legal - Adquisiciones,</b> con dedicación exclusiva al Proyecto, con experiencia en derecho administrativo público panameño. Manejo de las políticas de Adquisiciones del BID y la normativa panameña aplicable para las contrataciones a realizar en el marco de la ejecución del Proyecto		Contrato firmado
<b>1.5 Contratación de un Especialista Administrativo Financiero,</b> con dedicación exclusiva al Proyecto, con experiencia adecuada en el manejo de las políticas del BID del sector fiduciario - financiero, con conocimiento de presupuesto público		Contrato firmado



Actividades del PFI	
<b>1.6 Implementación de un Sistema Informático de Gestión para el Proyecto</b> (financiera y contable); el servicio contratado deberá proveer las funcionalidades requeridas para el cumplimiento de requisitos exigidos por el BID para la presentación de informes financieros.	Contrato de servicios firmado
<b>1.7 Equipamiento de la UEP-INAC</b> , que incluye mobiliario, equipos informáticos, copiadora, telefonía, proyector, otros	Acta de recepción de los bienes
<b>1.8 Equipo de transporte para la UEP-INAC</b>	Acta de recepción de los bienes
<b>1.9 Contratación de una firma (Ente de Gestión)</b> que apoye a UEP-INAC con servicios especializados de Dirección de Proyectos, gestión técnica, fiduciaria, planificación y monitoreo y brinde servicios logísticos. El equipo clave de la firma estará integrado por un Gerente, Especialista en Planificación y Monitoreo, Especialista en Adquisiciones y el equipo de expertos, técnicos y supervisores requeridos para la ejecución del Proyecto.	-Plan de Trabajo de la firma -Informes de Gestión

## Anexo I. Tablas de la Evaluación del SECI – Febrero, 2017

### 1.1 Subsistema de Programación de Componentes

CUESTIONARIO: SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE COMPONENTES/ACTIVIDADES				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?		1	
2	Existen procedimientos de programación definidos, tales como: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación		1	
3	Se han diseñado mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: el cumplimiento de indicadores; la existencia de eventuales desvíos entre las actividades programadas y ejecutadas, ¿y la preparación de informes periódicos de ejecución?		1	
4	¿Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1		
	El Documento de Planificación (POA) establece:			
5	¿Los objetivos generales y específicos (componentes) y las metas (indicadores)?	1		
6	¿Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos y metas?	1		
7	¿Un diagrama o flujo grama que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?	1		
8	¿El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?	1		
9	¿Los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?	1		
10	¿Los indicadores de resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas?	1		
11	¿Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos?	1		
	Ejecución:			
12	¿Se está emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?		1	
13	¿Cuándo en los informes se identifican incumplimientos o riesgos apreciables de eficacia, se formalizaron acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?			1
14	¿En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?			1
15	¿Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios?			1
16	¿Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?			1
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### 1.2 Subsistema de Organización Administrativa

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?		1	
2	¿Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?			1

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
3	¿El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?			1
4	¿El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?			1
5	¿Las funciones manuales fueron asignadas de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores?			1
6	¿El MO o el Organigrama y las funciones fueron divulgados a todo el personal vinculado?			1
7	¿De ser así, cada empleado firmó una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?			1
8	¿El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?			1
	El Organigrama indica:			
9	Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.)	1		
10	¿Los niveles de autoridad y supervisión?	1		
11	Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)	1		
12	¿Las líneas de comunicación?	1		
	Perfiles de los cargos:			
13	¿Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)		1	
14	¿Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?			1
15	¿El clima organizacional es un reflejo de lo previsto en el MO? (Tomar en cuenta las declaraciones de debilidades y fortalezas de quienes presenten este sub-sistema y las impresiones obtenidas de las distintas entrevistas)			1
16	¿La delegación de funciones permite que cada nivel tome decisiones y cumpla las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?	1		
	Ejecución:			
17	¿Se definió y formalizó el carácter administrativo (autonomía), organizacional y jurídico del Organismo Ejecutor, y en su caso el de los Co-ejecutores?	1		
18	¿Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1		
19	¿El MO y el Organigrama del OE y sus componentes fueron diseñados de acuerdo con las necesidades establecidas en la Programación y en el POA?			1
20	¿Se están cumpliendo las funciones y responsabilidad identificadas en el informe de proyecto para la ejecución del mismo?			1
21	¿En la práctica, todas las Unidades Organizacionales están en funcionamiento y con el personal previsto?			1
	Reglamento Operativo(RO), Reglamento de Crédito(RC):			
22	¿Si aplica, se ha preparado un RO o un RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?		1	
23	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?			1
24	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?			1
25	¿Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?			1

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
26	El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto?			1
	En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:			
27	¿Propósito y definiciones?			1
28	¿Objetivos y Descripción del Programa?			1
29	¿Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?			1
30	¿Asignación de recursos del Programa?			1
31	¿Mecanismo de traspaso de los recursos, desembolsos, fondo rotatorio, y rendición de cuentas?			1
32	Seguimiento (informes)			1
	En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:			
33	¿Propósito y definiciones?			1
34	¿Objetivos y Descripción del Programa?			1
35	¿Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS?			1
36	¿Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-préstamos?			1
37	¿Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1
38	Formalización de los sub préstamos?			1
39	Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1
	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, se ha previsto por parte de la UCP:			
40	¿Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la UCP y de los co-ejecutores?			1
41	¿Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la entidad gerenciadora, cuando se prevé la participación de una firma privada o agencia especializada?			1
42	Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?			1
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

### 1.3 Subsistema de Administración de Personal

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1		
2	¿La(s) persona(s) encargada(s) de las funciones de administración de personal, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en el manejo de Recursos Humanos?			1
3	¿La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal?		1	
	Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:			
4	¿Búsqueda y Selección?			1
5	¿Inducción y entrenamiento?			1
6	¿Capacitación?			1
7	¿Evaluación del desempeño?			1
8	¿Clasificación de cargos y niveles de remuneración?			1
9	¿Seguridad social?			1
10	¿Impuestos y otras obligaciones laborales?			1
	Otros Requerimientos			
11	¿Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?			1
12	¿Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?			1
13	¿Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?			1
14	¿Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?			1
15	¿Se han fijado los montos asegurables?			1
16	¿En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?			1
	Ejecución:			
17	¿Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?			1
18	¿Se ha contratado para la ejecución del proyecto el personal identificado en el informe de proyecto?			1
19	¿Se siguió el proceso de selección y contratación recomendado en el informe de proyecto y contrato de préstamo para el personal vinculado al mismo?			1
20	Los empleados/consultores contratados, cumplen con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos, aprobados previamente por el Banco?			1
21	La contratación de empleados/consultores por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?			1
22	¿Los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos del OE y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto del Programa son compatibles?			1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>20</b>

#### 1.4 Subsistema de Administración de Bienes y Servicios

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en unidad organizacional o equivalente) en materia de administración de los procesos de adquisición de obras, bienes y Servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1		
2	¿Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en una unidad organizacional o equivalente) por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1		
3	¿La Unidad cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente?		1	
4	La Unidad tiene claramente establecidos los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: • Planificación de adquisiciones • Publicidad y anuncios de licitaciones • Precalificación de contratistas, proveedores y consultores • Preparación de documentos de licitación y contratos • Recepción y apertura de ofertas • Análisis y evaluación de ofertas • Adjudicación y entrada en vigor de los contratos • Administración de contratos durante su ejecución		1	
5	¿El personal de adquisiciones recibió entrenamiento en relación con las políticas y procedimientos de adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local?			1
6	¿Existe evidencia formal relativa al suministro de entrenamiento sobre políticas y procedimientos de adquisiciones al personal responsable de tales funciones en los Co-ejecutores?			1
7	¿Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?		1	
8	¿El sistema de administración de adquisiciones contempla que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1		
9	¿En aspectos de forma, la documentación mencionada en la pregunta anterior, permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción y en particular, establecer la concordancia con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco?	1		
10	¿Los procedimientos de adquisiciones definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso? (Reglamento de Contrataciones o equivalente)			1
11	¿Los procedimientos contemplan que las solicitudes para adquisición de bienes y servicios estén debidamente fundamentadas en un pedido justificado de la persona o área responsable?			1
12	¿Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?			1
13	¿Se dispone de un sistema de formularios con numeración pre-impresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?		1	
14	¿El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?			1
15	¿Cuándo aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?			1

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
16	¿El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			1
17	¿Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?			1
18	¿El sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad?			1
19	¿Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?			1
20	¿Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?			
21	¿Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?			1
22	¿Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?			1
23	¿Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?			1
24	¿Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?			1
25	¿Se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta?			1
26	¿Dichas instrucciones son concordantes con las normas legales vigentes?			1
27	¿Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?			1
28	¿Se dispone de una política para formalizar a cada Área Administrativa y en su caso a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?			1
29	¿Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?			1
30	¿Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?			1
31	¿Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos, con las Órdenes de Compra emitidas?			1
32	¿El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos?			1
33	¿Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría y de contratación de obras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco?			1
34	¿El OE está cumpliendo adecuadamente y en forma secuencial con las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco (listas cortas, preparación de términos de referencia, no-objeciones, evaluaciones, etc.)?			1
35	¿En caso de proyectos de ejecución descentralizada con la participación de múltiples co-ejecutores, se han establecido procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación soporte de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del proyecto?			1
36	¿Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto?			1
37	¿Si se utilizaron recursos del proyecto a título de reconocimiento de gastos o financiamiento retroactivo, con relación a gastos elegibles efectuados con anterioridad a la aprobación de la operación, se efectuó una revisión de los gastos propuestos en lo que se refiere a su elegibilidad y cuantificación, de acuerdo a los procedimientos requeridos por el Banco? (que tales gastos			1

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
	resulten de procedimientos de contratación de servicios de consultoría o de adquisiciones de bienes y servicios que hayan cumplido con condiciones substancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo)			
	Total	4	4	29



## 1.5 Subsistema de Administración y Finanzas

CUESTIONARIO: SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Se asignaron formalmente en una Unidad o equivalente con nivel jerárquico y autoridad suficiente, los asuntos relacionados con la Administración Financiera? (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad)	1		
2	La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?			1
3	El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?			1
4	Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?		1	
5	Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?		1	
6	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?			1
7	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuente con un sistema contable integrado que permita identificar recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?			1
8	Demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, como así también el progreso de las obras?			1
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), como corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto ?		1	
10	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?			1
11	Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?		1	
12	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?			1
13	Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?		1	
14	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?		1	
15	Se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado?		1	
16	Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria?			1
17	Para programas de ejecución descentralizada, se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores? (unidades descentralizadas)			1
18	Un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.?		1	

CUESTIONARIO: SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
19	La apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento o contribución del Banco destinados al mismo?	1		
20	La apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos de la contrapartida local, destinados al mismo?			1
21	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, destinados al mismo?			1
22	Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?	1		
23	La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?			1
24	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?			1
25	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?			1
26	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?			1
27	Efectuar conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes?			1
28	Mecanismos para la preparación y presentación de informes semestrales sobre el Fondo Rotatorio, dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre?	1		
29	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros co-financiadores), la UCP y los co-ejecutores (esquemas gráficos) ?			1
30	Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso?			1
31	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1
32	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el RC?			1
33	El registro, control y uso de las recuperaciones?			1
34	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el RC?			1
35	Todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?			1
36	Por cada transacción financiera, (ingresos y egresos) se emita un comprobante oficial mediante un formulario de numeración preimpresa con la información necesaria para su identificación, clasificación y registro contable?			1
37	Los ingresos se depositen total e íntegramente en las cuentas bancarias autorizadas?			1
39	Tales depósitos se hagan diariamente o a más tardar el día hábil siguiente de recibidos?			1
39	Cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, constancia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de egreso?			1
40	Responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos?			1

CUESTIONARIO: SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
41	Excepto los pagos por caja menor, o los casos en que la Ley lo disponga, todos los pagos se efectúen mediante cheque intransferible a nombre del beneficiario o transferencia electrónica?			1
42	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?			1
43	Permita generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?			1
44	Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?	1		
45	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados?			1
46	Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?			1
47	Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?			1
48	Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable?			1
49	Se tienen documentados los programas y aplicaciones?			1
50	Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?			1
51	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con los Documentos AF-100 Política del Banco para Estados Financieros de Entidades y Proyectos, y AF-300 Guía para la preparación de Estados Financieros			1
52	Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?			1
Total		5	8	39

## 1.6 Sistema de Control Interno

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?		1	
2	Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?			1
3	Los empleados certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?			1
4	Los empleados declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?			1
5	Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control?			1
6	El estilo de administración de la Entidad está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (Verificar existencia formal y conocimiento del personal de un código institucional de valores, y la existencia de elementos representativos de medición permanente del desempeño, definición de Visión, Misión, POA, Indicadores y estándares, etc.)			1
7	Disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo?			1
8	Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?	1		
9	La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?	1		
Valoración de Riesgos				
10	Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?		1	
11	El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas participó en su diseño o recibió una inducción apropiada sobre los mismos?	1		
12	Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo 'AR'?		1	
13	Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?			1
Actividades o Procedimientos de Control				
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?			1
15	Se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos?		1	
16	En cada proceso importante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?			1
17	Existe constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?			1
Información y Comunicación				
18	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?		1	
19	Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?			1
20	Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?			1

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
21	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?			1
	Monitoreo			
22	Se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes?		1	
23	Disponen de constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica (identificar evidencias sobre documentos e informes que revelen la participación de los niveles de dirección en la revisión de la calidad de los procesos)			1
24	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?			1
25	Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI?			1
26	Si se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, esta fundamenta sus labores de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI'? (Verificar la existencia de Manual de AI, tamaño de la Unidad, conocimiento de sus miembros de las NAI, Alcance de las auditorías)		1	
27	Se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI?		1	
28	Los niveles de responsabilidad y autoridad, revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI?	1		
29	Disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario?		1	
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

## 1.7 Sistema de Control Externo

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL EXTERNO				
Calificación Final BID				
	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Si la Entidad esta sujeta a Auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?			1
2	Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)?		1	
3	Disponen de un contrato formal o equivalente, para la realización de la Auditoría externa?			1
4	Las declaraciones de naturaleza y alcance de los servicios de Auditoría, reflejan con claridad los beneficios que se espera obtener de este servicio?			1
5	Las estimaciones de honorarios están basadas en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre, en función de los alcances y la naturaleza del trabajo? (verificar si existe una sustentación formal de estos cálculos)			1
6	Los honorarios se han venido pagando de acuerdo con lo previsto en el contrato?			1
7	Si ha habido retrasos en los pagos de honorarios, estos están justificados, por razones atribuibles a incumplimientos de la FAI?			1
8	La Firma de Auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?			1
9	Los informes de la Auditoría contratada, o de la Auditoría de una ISA, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?			1
10	Si en los informes, los dictámenes se apartaron de la opinión limpia o estándar, y se reportaron hallazgos y recomendaciones de Control Interno, la Entidad ha producido oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar tales problemas?			1
11	Si hubo limitaciones al alcance del auditor, estas representan un desconocimiento de la Entidad sobre los apoyos necesarios para cumplir los objetivos de la Auditoría?			1
12	Disponen de evidencia sobre la corrección efectiva de los asuntos reportados en el informe?			1
13	La naturaleza de las correcciones está dirigida a solucionar las causas de los problemas, para que no continúen repitiéndose las observaciones de la Auditoría Externa?			1
14	Si subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoría Externa, ello se puede atribuir a desconocimiento de los beneficios o falta de voluntad de la administración para aplicar las soluciones?			1
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>13</b>

# **ANEXO II**

# Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural, PN-L1146

**ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE ESQUEMA DE  
EJECUCIÓN**

GRACIELA B. VON BARGEN ZAYAS, CONSULTORA



## Contenido

Siglas y Abreviaciones.....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
I. Objetivo y Alcance de la Consultoría .....	4
II. Metodología de Trabajo .....	4
2.1. Participantes	6
2.2. Documentos considerados	6
2.3. Etapas cumplidas	7
III. Marco Legal e Institucional de Mi Ambiente.....	7
3.1 Ministerio del Ambiente	7
3.2 Organización de Mi Ambiente	9
IV. Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural.....	16
V. Evaluación de la Capacidad Institucional de Mi Ambiente .....	18
5.1 Aplicación del SECI a Mi Ambiente	18
5.1.1. Capacidad de Planificación y Organización.....	18
5.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas	19
5.1.3. Capacidad de Control.....	21
6 Plan de Fortalecimiento Institucional de Mi Ambiente para el Proyecto PN-L114623	
6.1. Detalle de las Actividades incluidas en el Plan de Fortalecimiento de Mi Ambiente	25
Anexo I. Tablas de la Evaluación del SECI –Febrero, 2017.....	29

## **Siglas y Abreviaciones**

AAPP	Áreas Naturales Protegidas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CL	Contrapartida Local
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
ID	Incipiente Desarrollo
INAC	Instituto Nacional de Cultura
MD	Mediano Desarrollo
MdR	Matriz de Resultados
RB	Riesgo Bajo
RM	Riesgo Medio
RS	Riesgo Sustancial
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SCE	Sistema de Control Externo
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Componentes/Actividades

## Resumen Ejecutivo

Este informe ha sido elaborado por Graciela B. von Barga, Experta Institucional y en Dirección de Proyectos que ha sido contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objetivo de apoyar al Equipo de Proyecto en la etapa de preparación de la operación PN-L1146 *Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural* con el análisis y evaluación de la capacidad institucional del Ministerio de Ambiente de Panamá para la ejecución del mismo.

La presente evaluación se realizó utilizando la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del BID, que comprende los siguientes módulos:

- i. Programación de Actividades;
- ii. Organización Administrativa;
- iii. Bienes y Servicios;
- iv. Administración de Personal;
- v. Administración Financiera;
- vi. Control Interno; y
- vii. Control Externo.

Los resultados generales de la evaluación de capacidad institucional efectuada arrojan como resultado una calificación de 80,87 % equivalente a un Mediano Desarrollo con un nivel de Riesgo Medio, lo que indica que el Ministerio de Ambiente cuenta con capacidades para ejecutar el proyecto e implementar un plan de mejora que le permita mantener estas capacidades para futuras operaciones y ampliarlas.

Total	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR%	Peso		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	87,50%	25%	21,88%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	82,09%	45%	36,94%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	73,52%	30%	22,06%	MD	RM
<b>Total</b>			<b>80,87%</b>	<b>MD</b>	<b>RM</b>

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 87,50% lo que la sitúa en un nivel de Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo. En cuanto a la Capacidad de Ejecución, presenta una calificación del 82,09%, lo que representa un Satisfactorio Desarrollo asociado a un Riesgo Bajo; y con respecto a la Capacidad de Control, presenta una calificación del 73,52%, lo que la sitúa en un nivel de Mediano Desarrollo con Riesgo Medio.

Como resultado del análisis, se elaboró un Plan de Fortalecimiento Institucional que se recomienda sea implementado en forma prioritaria e inmediata.

## **VII. Objetivo y Alcance de la Consultoría**

El objetivo de la consultoría es realizar la Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño (CBMAP II), responsable de ejecutar el Proyecto para la *Incorporación de la Conservación de la Biodiversidad Mediante el Ecoturismo de Bajo Impacto en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)* PN-X1003, a cargo del Ministerio del Ambiente, así como también el diseño del esquema de ejecución del Proyecto PN-L1146. Se ha definido el siguiente alcance de la evaluación SECI al Organismo Ejecutor:

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

El presente informe contiene los resultados del análisis y las propuestas del plan de fortalecimiento institucional y del esquema de ejecución para la ejecución del Programa PN-L1146.

## **VIII. Metodología de Trabajo**

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

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

**D. Capacidad de Programación y Organización**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.

- E. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.
- F. Capacidad de Control**, que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) Control Externo.

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

#### Escala de Resultados de la Evaluación

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

#### Categoría de Riesgo - Requerimientos

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

## 4.1. Participantes

La coordinación y supervisión de las labores está a cargo de Jesús Navarrete, Jefe de Equipo de Proyecto. Así mismo, el análisis recoge los puntos clave considerados por los Especialistas Fiduciarios de la Representación en Panamá Ezequiel Cambiasso de Adquisiciones, David Ochoa Financiero y Rodrigo Coloane, Especialista en Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Para el desarrollo de la presente consultoría se realizaron reuniones de trabajo con Para el desarrollo de la presente consultoría se desarrollaron varias reuniones de trabajo con Vanessa Villalibre, Coordinadora de la Unidad Ejecutora del Proyecto *Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño* (CBMAP II), responsable de ejecutar el Proyecto para la *Incorporación de la Conservación de la Biodiversidad Mediante el Ecoturismo de Bajo Impacto en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)* PN-X1003.

## 4.2. Documentos considerados

### 2.2.1 Documentos del SECI:

- Guía del usuario SECI.
- Cuestionarios correspondientes a las 3 Áreas de Capacidad a Evaluar (CPO, CE y CC) tomados de la versión 3.0 del SECI junto a sus respectivos documentos de apoyo.

### 2.2.2 Otros documentos del Banco, del país, del ejecutor:

- Ley N° 8 del 25 de marzo de 2015, "Que Crea el Ministerio de Ambiente, Modifica Disposiciones de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá y dicta otras disposiciones".
- Manual de Organización y Funciones de la ANAM.
- Propuesta de Financiamiento No Reembolsable del Proyecto de "Incorporación de la Conservación de la Biodiversidad Mediante el Ecoturismo de Bajo Impacto en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas PN-X1003, del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Reglamento Operativo del Proyecto "Incorporación de la Conservación de la Biodiversidad mediante el Ecoturismo de Bajo Impacto en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (ECOTUR-AP)", aprobado por el Comité Directivo, versión abril 2013.
- Planes Operativos Anuales (POA) de los años 2016, 2017 y 2018 del Proyecto ECOTUR-AP.
- Reporte de Evaluación Intermedia del Proyecto ECOTUR-AP.
- Informe independiente de Auditoría sobre el Proyecto ECOTUR-AP.
- Matriz de Riesgos del Proyecto ECOTUR, enero 2017.
- Análisis de situación de la Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre y la presentación de una Propuesta de Reingeniería enfocada en la eficiencia de los procesos técnicos y administrativos, I Borrador Diagnóstico Rápido

de la Situación actual del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Panamá,  
noviembre 2016

- Términos de referencia del personal de la UEP

El alcance de la evaluación se ha orientado a analizar las capacidades relacionadas directamente para la ejecución del Programa PN-L1146 previsto con financiamiento BID. La evaluación del SECI se aplicó a la UEP de Mi Ambiente, conforme a los procesos de ejecución de los proyectos financiados por el BID.

#### **4.3. Etapas cumplidas**

En el mes de marzo de 2017 se realizaron sesiones de trabajo con Vanessa Villalibre, la Coordinadora de la UEP ECOTUR-AP vía conferencia. En el desarrollo de dichas sesiones, se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional sobre el funcionamiento de la organización y conjuntamente se procedió al llenado de los formularios con las respuestas primarias y se intercambiaron opiniones acerca de las causas de las deficiencias, riesgos y acciones de fortalecimiento que se identificaron. En el mes de abril de 2017 se realizó el análisis de la documentación recabada como evidencia para el análisis, se procesaron los resultados del diagnóstico del SECI y se elaboró una propuesta para el Plan de Fortalecimiento Institucional, que se presentan en este informe.

### **IX. Marco Legal e Institucional de Mi Ambiente**

#### **3.1 Ministerio del Ambiente**

Este Ministerio ha sido creado mediante la Ley N° 8 del 25 de marzo de 2015, como la entidad rectora del Estado en materia de protección, conservación, preservación y restauración del ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales para asegurar el cumplimiento y aplicación de las leyes, los reglamentos y la Política Nacional del Ambiente. Dicha normativa le confiere principalmente las siguientes atribuciones:

- Formular, aprobar y ejecutar, en el área de su competencia, la Política Nacional de Ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales, terrestres e hidrobiológicos, cónsona con los planes de desarrollo del Estado.*
- Dirigir, supervisar e implementar la ejecución de las políticas, estrategias y programas ambientales del Estado, junto con el Sistema Interinstitucional de Ambiente y organismos privados.*
- Dictar normas para la protección y control de calidad ambiental con la participación de la autoridad competente correspondiente en cada caso.*
- Formular proyectos de ley para la debida consideración de las instancias correspondientes.*
- Emitir resoluciones, normas técnicas y administrativas para la ejecución de la Política Nacional de Ambiente y la protección de los recursos naturales, terrestres e hidrobiológicos, en el área de su competencia, vigilando su ejecución de manera que se prevenga la degradación ambiental.*
- Representar a la República de Panamá ante los organismos nacionales e internacionales en lo relativo a su competencia y asumir todas las representaciones y funciones que, a la*

*entrada en vigencia de la Ley 8, hayan estado asignadas a la Autoridad Nacional del Ambiente.*

- vii. Promover y facilitar la ejecución de proyectos ambientales, según corresponda, a través de los organismos públicos sectoriales y privados.*
- viii. Dictar el alcance, guías y términos de referencia para la elaboración y presentación de las declaraciones, evaluaciones y estudios de impacto ambiental.*
- ix. Evaluar los estudios de impacto ambiental y emitir las resoluciones respectivas.*
- x. Otorgar los permisos, concesiones y autorizaciones respecto a los recursos naturales, terrestres e hidrobiológicos de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.*
- xi. Promover la transferencia a los gobiernos locales de las funciones relativas a los recursos naturales y el ambiente dentro de sus territorios, y apoyar técnicamente a las autoridades locales en la gestión ambiental local.*
- xii. Promover la investigación ambiental técnica y científica, en coordinación con la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y otras instituciones especializadas.*
- xiii. Impulsar la elaboración y ejecución de programas de educación ambiental, formal y no formal, en coordinación con el Ministerio de Educación y las instituciones especializadas.*
- xiv. Celebrar convenios con personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades no lucrativas.*
- xv. Ejercer las demás atribuciones que le correspondan o que le asignen su ley orgánica y su reglamento.*

La misión, visión y los valores institucionales definidos para Mi Ambiente se presentan a continuación:

### **Misión**

**"Contribuimos al logro de un ambiente sano, a través del desarrollo de una cultura de sostenibilidad"**

### **Visión**

**"Liderar la administración del ambiente, a través de procesos participativos, normativos y científicos, integrando objetivos sociales y económicos, con el fin de garantizar el desarrollo sostenible de Panamá."**

### **Valores**

- ✓ El coraje, la autoestima, la integridad y la confiabilidad forman el marco práctico de nuestros valores.
- ✓ Respeto: Valoramos y toleramos la diversidad de personas y de ideas.
- ✓ Honestidad: Desempeñamos correctamente todas nuestras actividades, de acuerdo con los principios morales, éticos e institucionales.
- ✓ Responsabilidad: Cumplimos con eficiencia y valentía las funciones y tareas que nos corresponden.
- ✓ Compromiso: Nos identificamos con los principios, normas, planes y objetivos de la institución y los cumplimos con perseverancia y actitud positiva.
- ✓ Colaboración: Nuestro accionar y actitudes están guiados por la sensibilidad y el apoyo hacia los demás, en los ámbitos que nos competen.
- ✓ Superación laboral



- ✓ Lealtad
- ✓ Tolerancia

## **3.2 Organización de Mi Ambiente**

### **3.2.1. Máxima Autoridad**

Mi Ambiente estará bajo la dirección de un Ministro y un Viceministro<sup>6</sup>, nombrados por el Presidente de la República.

El Ministro del Ambiente tendrá las siguientes funciones principales:

- i. *Dirigir y administrar el Ministerio;*
- ii. *Elaborar las propuestas de presupuesto y el plan anual de actividades;*
- iii. *Ejecutar las políticas, planes, estrategias, programas y proyectos de competencia del Ministerio;*
- iv. *Representar a la República de Panamá ante los organismos regionales e internacionales de ambiente y coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores las acciones de seguimiento y cumplimiento de los convenios y tratados internacionales sobre ambiente relativo a su competencia, aprobado y ratificado por la República de Panamá;*
- v. *Dirigir y coordinar el Sistema Interinstitucional de Ambiente, así como la Comisión Consultiva Nacional de Ambiente y las comisiones consultivas provinciales, comarcales y distritales de Ambiente;*
- vi. *Otorgar concesiones de bienes del Estado en materia de recursos naturales renovables;*
- vii. *Reconocer la personería jurídica a las organizaciones de base comunitaria que realicen actividades propias del desarrollo ambientalmente sostenible; y*
- viii. *Ejercer todas las demás funciones que por ley le corresponda.*

El Viceministro colaborará con el Ministro, lo reemplazará en sus ausencias accidentales o temporales y asumirá las funciones que se le encomienden o deleguen.

### **3.2.2. Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre**

Dirección dependiente del Viceministerio, contempla en su estructura al Departamento de Biodiversidad y Vida Silvestre, Departamento de Corredores, Departamento de Manejo de Áreas Protegidas.

Esta dependencia tiene como objetivo elaborar e implementar políticas y normas de manejo y conservación de las Áreas Protegidas, la Vida Silvestre, la Biodiversidad, el Patrimonio Natural, Cultural y los servicios ambientales a fin de garantizar el aprovechamiento racional de los recursos naturales y el desarrollo sostenible, cumplir con los compromisos internacionales por medio de la protección, regulación, integración, restauración, conservación y utilización de la biodiversidad en el marco de

---

<sup>6</sup> De acuerdo al Art. 77 de la Ley 8, "...toda referencia al administrador general y subadministrador general de la Autoridad Nacional del Ambiente en leyes, decretos y demás disposiciones normativas, así como en contratos, convenios, acuerdos o circulares anteriores a esta Ley, se entenderá hecha respecto del ministro y del viceministro de Ambiente...".

las prioridades del desarrollo económico y social ambiental que son competencia de Mi Ambiente.

Las principales funciones son:

- i. *Dar cumplimiento a los compromisos como país signatario de la Convención sobre la Diversidad Biológica y facilitar la asistencia técnica que permita establecer un sistema que integre, conserve y utilice la biodiversidad en el marco de las prioridades del desarrollo económico, social y ambiental nacional.*
- ii. *Administrar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas a fin de que garanticen la integridad de las mismas, la prestación de los servicios ambientales y la interacción sostenible con las comunidades y usuarios.*
- iii. *Facilitar asistencia técnica para el establecimiento de un sistema que integra, conserva y utiliza la biodiversidad, en el marco de las prioridades del desarrollo económico, social y ambiental.*
- iv. *Aplicar las políticas sobre uso público, manejo, estudio y aprovechamiento racional y sostenible de los recursos asociados a las áreas protegidas.*
- v. *Coordinar la ejecución de políticas, programas, proyectos y acciones puntuales en las áreas protegidas, así como evaluar oportunidad de desarrollo en las unidades de conservación.*
- vi. *Coordinar y promover las investigaciones científicas destinadas a procurar el conocimiento y preservación de especies y hábitat protegidos.*
- vii. *Proponer, promover y ejecutar políticas y convenios institucionales, programas y acciones que tiendan a la evaluación, conservación, recuperación, protección y uso sustentable de los recursos naturales y la diversidad biológica, incluyendo los vinculados a Convenios Internacionales.*
- viii. *Proponer e implementar políticas y convenios sobre Diversidad Biológica para garantizar la conservación, el manejo sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos naturales.*
- ix. *Ejecutar todas las demás funciones que por ley, reglamentación u otras le corresponda o se le asigne.*

### **3.2.3. Departamento de Áreas Protegidas y Vida Silvestre**

Dependiente de la Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre, tiene como objetivo promover e impulsar la formulación de políticas, el cumplimiento de las normas e instrumentos destinados a la conservación de la biodiversidad y protección del patrimonio natural, en todo el territorio patrio; así como fiscalizar la vida silvestre a nivel nacional para su preservación y uso sostenible mediante la realización de estudios y la administración de un sistema de regulaciones nacionales e internacionales.

Sus principales funciones son:

- i. *Definir y establecer normas que regulen la creación y manejo de áreas protegidas, que consoliden las acciones de conservación de ecosistemas que conforman el Sistema*

*Nacional de Áreas Protegidas y de Integración Geográfica y Ecológica del Corredor Biológico.*

- ii. *Implementar las políticas de biodiversidad de acuerdo a lo establecido por la Convención sobre la Diversidad Biológica y otras instancias competentes.*
- iii. *Definir y establecer normas de protección y conservación de la biodiversidad y vida silvestre, en conjunto con autoridades locales y sociedad civil.*
- iv. *Evaluar la efectividad de la aplicación de las políticas, normas e instrumentos destinados a la conservación de la biodiversidad.*
- v. *Coordinar la aplicación de acuerdos y proyectos nacionales e internacionales relacionados con la conservación de la biodiversidad y la vida silvestre.*
- vi. *Ejecutar todas las demás funciones que por ley, reglamentación u otras le corresponda o se le asigne.*

#### **3.2.4. Unidad Ejecutora del Proyecto CBMAP II**

El Convenio Subsidiario ATN/FM-12798-PN rige el Proyecto de *Incorporación de la Conservación de la Biodiversidad Mediante el Ecoturismo de Bajo Impacto en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas - ECOTUR-AP (PN-X1003)*. Este proyecto ha sido diseñado para que sea ejecutado por Mi Ambiente en colaboración con la Autoridad de Turismo de Panamá, la Fundación MarViva<sup>7</sup> y The Nature Conservancy<sup>8</sup>, incorporando la participación de las comunidades y sus autoridades, dentro o aledañas a las áreas protegidas, que forman parte de su ámbito de acción, grupos empresariales y agencias de turismo, así como organizaciones de base y no gubernamentales. Mi Ambiente como Organismo Ejecutor del proyecto, lo operativiza a través de su Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño (CBMAP II).

Para propósitos de planificación estratégica, coordinación y seguimiento de las acciones del proyecto Mi Ambiente ha estado mandado a conformar un Comité Directivo, el cual está integrado por el Ministro del Ambiente o su representante, quien lo preside; el Administrador General de la Autoridad de Turismo de Panamá o su representante; un representante de las ONG co-financiadoras; un representante de las Agencias de Operadores de Turismo; y un representante del sector académico y/o de investigación.

En cuanto a la Estructura Orgánica y los Niveles de Gestión del Proyecto, contemplan tres niveles:

- i) *Nivel de dirección: Comité Directivo.* Este nivel tiene funciones de coordinación general, así como de establecer y aprobar políticas y estrategias, tarea que corresponde a Mi Ambiente como Organismo Ejecutor y al Comité Directivo, además:
  - a. *Velar por la coordinación entre entidades en relación con el proyecto;*
  - b. *Brindar orientación estratégica para el proyecto;*
  - c. *Aprobar y modificar, cuando así se requiera, el ROP;*

---

<sup>7</sup> MarViva es la organización de referencia en el tema de conservación marina en los sitios donde opera: Ecuador, Colombia, Panamá y Costa Rica (<http://www.marviva.net>).

<sup>8</sup> Es una organización líder en conservación que trabaja en todo el mundo para proteger las tierras y las aguas ecológicamente importantes para la naturaleza y para las personas.

- d. *Aprobar los Planes Operativos Anuales (POA);*
- e. *Aprobar los informes semestrales y anuales de progreso;y*
- f. *Tomar nota de las auditorías anuales de los estados financieros del proyecto.*

ii) *Nivel de supervisión general y seguimiento:* el BID y el MEF realizarán una supervisión de carácter general para velar por el cumplimiento de los Convenios que regulan el proyecto, así como el desempeño en el logro de los objetivos y de los resultados esperados.

iii) *Nivel de Operación:* a través de una Unidad Ejecutora de Proyecto para una adecuada gestión técnica, administrativa y financiera del mismo. Como parte de los compromisos adquiridos por el Organismo Ejecutor, dentro del Convenio Subsidiario entre esta institución y el MEF se ha designado a la UEP las siguientes funciones:

- a. *Coordinar y supervisar la ejecución técnica y financiera del proyecto, así como la preparación de los informes de ejecución financiera y presupuestaria del proyecto.*
- b. *Ser el enlace entre el Organismo Ejecutor y el BID, así como con las entidades co-participantes (ATP, MarViva, TNC, municipios de las nueve (9) AAPP que participan en el Proyecto, Operadores de Turismo, sector académico y/o de inversión).*
- c. *Contratar un Ente Administrador de los Fondos de la Donación y del aporte local transferidos bajo este Convenio Subsidiario.*
- d. *Preparar y presentar al BID los Planes de Adquisiciones y los POA anualmente.*
- e. *Actualizar periódicamente los planes de adquisiciones, PEP y otros instrumentos de planificación técnica-financiera.*
- f. *Registrar y dar seguimiento a los resultados del proyecto a través de los indicadores acordados.*
- g. *Preparar y obtener la no objeción del BID de todos los documentos de licitación requeridos para contratar empresas consultoras y consultores, así como para la adquisición de bienes cuando se amerite.*
- h. *Coordinar los procesos de licitación de acuerdo con las políticas del BID y las normas del Gobierno de Panamá en la materia.*
- i. *Asegurarse de que los bienes, obras y servicios cumplen con los términos de referencia y con las debidas especificaciones técnicas.*
- j. *Preparar y presentar al BID las solicitudes de desembolso y la correspondiente justificación de gastos.*
- k. *Mantener controles financieros y contables adecuados, incluida una cuenta aparte a los fines de este proyecto.*
- l. *Mantener sistemas apropiados de archivos de documentación de respaldo para su verificación por parte del BID y los auditores externos.*
- m. *Preparar y presentar la documentación que debe ser sometida a consideración del Comité Directivo.*
- n. *Coordinar y organizarse para las Misiones de Seguimiento y Evaluación del proyecto.*
- o. *Generar la documentación de apoyo que se requiere en las auditorías financieras y administrativas y darles seguimiento de acuerdo con los procedimientos establecidos por Mi Ambiente y las instancias administradoras de fondos.*
- p. *Verificar que el Presupuesto Ley del Organismo Ejecutor cuente con las partidas presupuestarias necesarias para el desarrollo de las actividades contempladas en el POA.*
- q. *Coordinar con los socios del proyecto que en sus presupuestos anuales se incluyan los fondos de contrapartida acordados en el presupuesto general del proyecto y que el uso de éstos sean registrados en informes que se sometan a la UEP.*

- r. *Promover acciones que permitan concretar proyectos ecoturísticos en las áreas de acción del proyecto.*

En cuanto a la integración de personal, la UEP contempla los siguientes cargos:

- i. Coordinador de Ecoturismo del Parque Nacional Marino Isla Bastimentos
- ii. Especialista en Biodiversidad y Áreas Protegidas
- iii. Especialista en Ecoturismo
- iv. Especialista en Promoción del Ecoturismo para Áreas Protegidas
- v. Arquitecto para Obras en Áreas Protegidas
- vi. Arquitecto para desarrollo de información técnica en Obras en Áreas Protegidas
- vii. Especialista en Adquisiciones y Contrataciones
- viii. Especialista Financiero
- ix. Contador Financiero
- x. Asistente Administrativo
- xi. Asistente Contable
- xii. Conductor Mensajero

### **3.2.5. Otras Instancias de Mi Ambiente**

#### **3.2.5.1. Comisión Consultiva Nacional del Ambiente**

Esta Comisión tiene como principio fundamental la participación ciudadana, para analizar los temas ambientales de trascendencia nacional o intersectorial y hacer observaciones, recomendaciones y propuestas al Ministerio del Ambiente.

Está presidida por el Ministro o por el Viceministro, integrada por un máximo de quince miembros, tomando en cuenta la representación ciudadana con la participación del gobierno y las comarcas; se establece mediante su reglamento todo lo relacionado con su integración, instalación y funcionamiento.

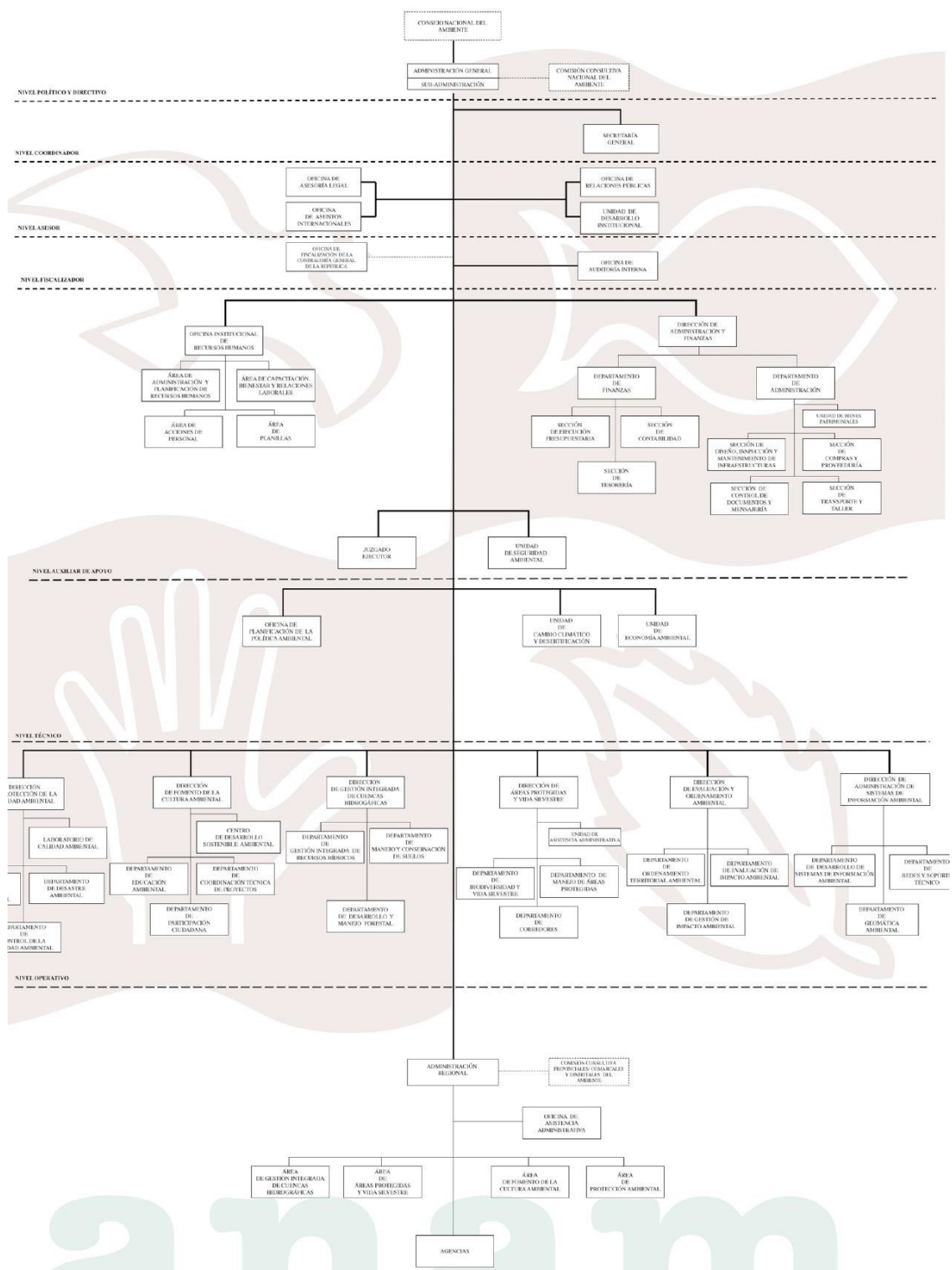
#### **3.2.5.2. Sistema Nacional de Áreas Protegidas**

El Art. 66 de la Ley 8 crea asimismo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), el cual está conformado por todas las áreas protegidas legalmente establecidas o que se establezcan por leyes, decretos, resoluciones, acuerdos municipales o convenios internacionales ratificados por la República de Panamá. Las áreas protegidas son bienes de dominio público del Estado reguladas por el Ministerio de Ambiente, reconociendo los compromisos internacionales ratificados por la República de Panamá relacionados con el manejo, uso y gestión de áreas protegidas.

Éstas podrán ser objeto de concesiones de administración y concesiones de servicios a personas naturales y jurídicas, las cuales deberán cumplir el procedimiento regulado por reglamento.

### **3.2.6. Organigrama de Mi Ambiente**

El organigrama general del Ministerio se presenta a continuación en la siguiente página:



**Observación:** De acuerdo al Art. 77 de la Ley 8, "Toda referencia a la Autoridad Nacional del Ambiente en leyes, decretos y demás disposiciones normativas, así como en contratos, convenios, acuerdos o circulares anteriores a esta Ley, se entenderá hecha respecto del Ministerio de Ambiente..."

## **X. Proyecto de Apoyo para la Conservación y Gestión del Patrimonio Cultural y Natural**

El objetivo del Proyecto es contribuir a la preservación y puesta en valor de los bienes patrimoniales culturales y naturales del país. Los objetivos específicos son: (i) Aumentar el acceso de la población a bienes culturales rehabilitando tres inmuebles de patrimonio cultural y mejorando su gestión; (ii) Preservar cuatro áreas naturales protegidas mejorando su gestión e incrementando su sostenibilidad financiera; y (iii) Incrementar emprendimientos vinculados al patrimonio cultural y natural del país.

Para el logro de dichos objetivos, se ha definido la estructura del Proyecto en tres componentes: 1) Modernización de Instrumentos de Gestión Patrimonial (que incluye dos Sub-Componentes); 2) Rehabilitación y Puesta en Valor de Bienes Culturales y 3) Conservación y Valorización de Bienes Naturales. Cabe mencionar que la ejecución del Sub-Componente 1.1 y del Componente 2 estará a cargo del INAC, mientras que el Sub-Componente 1.2 y el Componente 3 será el Ministerio del Ambiente el responsable de ejecutarlos.

**El Componente 1. Modernización de Instrumentos de Gestión Patrimonial**, incluye dos Sub-Componentes:

**Sub-componente 1.1 Fortalecimiento estratégico del INAC.** Prevé financiar: (i) el apoyo a la reingeniería organizacional del INAC; (ii) el diseño e implementación de un sistema de Información Cultural de Panamá; (iii) la implementación de acciones de promoción de industrias creativas y el involucramiento de la comunidad; y (iv) el diseño e implementación de un plan de comunicación y promoción.

**Sub-Componente 1.2 de Apoyo a la gestión de Áreas Naturales Protegidas (AAPP)** financiará: (i) la implementación de acciones prioritarias para cumplimiento de las recomendaciones hechas por UNESCO; (ii) la implementación de actividades comunitarias de conservación y emprendimiento, y fomento de industrias creativas; (iii) la implementación de proyectos de innovación tecnológica para vigilancia y supervisión; (iv) el desarrollo de planes de sostenibilidad turística; y (v) una estrategia de comunicación y promoción.

**Componente 2. Rehabilitación y Puesta en Valor de Bienes Patrimoniales.** Contempla la rehabilitación y puesta en valor de tres bienes patrimoniales emblemáticos en peligro:

- iv. **Teatro Nacional de Panamá (TNP).** Incluye: (i) la renovación y adecuación técnica, la rehabilitación arquitectónica del edificio y su entorno, y la modernización del equipo escenotécnico; (ii) el establecimiento del Patronato del TNP con equipos técnicos y administrativos calificados e instrumentos de gestión adecuados; y (iii) el desarrollo e implementación de un plan de desarrollo y gestión enfocado a establecer y consolidar al TNP como la principal institución teatral del país.



- v. **Museo Antropológico Reina Torres de Arauz (MARTA).** Contempla: (i) la rehabilitación del edificio y su entorno; (ii) el desarrollo de la museografía y programación incluyendo la curaduría de la colección, el diseño de la experiencia del visitante, y la implementación de programas educativos. (iii) el establecimiento del Patronato del MARTA con la conformación y capacitación de los equipos técnicos y administrativos, y la implementación de estrategias para la generación de recursos propios.
- vi. **Fortificaciones de Portobelo y San Lorenzo.** Financiará: (i) la implementación de las acciones prioritarias dentro del Plan de Emergencia para la preservación de las Fortificaciones; (ii) la provisión de infraestructura turística básica (módulo de información, servicios higiénicos y cafetería); (iii) el reforzamiento de las capacidades del PPSL, enfocado en la capacitación de los equipos técnicos y administrativos; (iv) el desarrollo del Plan de Manejo y del Plan de Promoción Turística y la implementación de sus actividades prioritarias; y (v) la implementación de la estrategia participativa de desarrollo comunitario.

**Componente 3. Preservación y Uso Sostenible de Bienes Naturales.** Financiará la preservación y uso sostenible de Áreas Protegidas (AP) prioritarias a través de la provisión de: (i) servicios e infraestructura para visitantes, investigadora/es y estudiantes (centro de visitantes, puntos de interpretación, cabañas de hospedaje, acceso a internet, senderos); (ii) construcción y rehabilitación de vías de acceso a atractivos naturales (muelles, boyas de amarre); (iii) provisión y rehabilitación de instalaciones para la administración y el manejo sostenible de las AP (puntos de control, edificios de operaciones); e (iv) infraestructura complementaria para desarrollar el potencial turístico de las AP (acciones de mejoramiento paisajístico y rehabilitación de inmuebles patrimoniales). El componente financiará servicios e infraestructura básica en los puntos estratégicos priorizados en los Planes de Uso de cuatro Áreas Protegidas:

- v. **Parque Nacional de Coiba.** Se intervendrán cuatro puntos estratégicos: (i) 2 sitios de visitación en Gambute y Central Penal; (ii) 1 centro administrativo en Machete. La intervención en Coiba incluirá también acciones de preservación del edificio carcelario (actualmente en ruinas) para posibilitar su visita.
- vi. **Parque Nacional de Volcán Barú.** Se intervendrán en 5 puntos estratégicos: (i) 1 sitio de visitación ubicado en la zona de la Cima del Volcán-Los Fogones, y (ii) 4 puestos de control en los Llanos de Volcán, Camiseta, Alto Respingo y Alto Chiquero.
- vii. **Parque Nacional de Portobelo.** Se habilitarán tres puntos estratégicos: (i) 2 sitios de visitación (Puerto Lindo y La Guiara) y (ii) 1 centro administrativo.
- viii. **Parque Nacional Portobelo (PNP) y Bosque Protector y Paisaje Protegido de San Lorenzo (BPPSL).** Se invertirá en cinco puntos estratégicos: (i) 2 sitios de visitación en Playa Tortuguilla y Achiote, (ii) 1 centro administrativo en la Entrada San Lorenzo-Sherman, y (iii) 2 puntos de acceso en Muelle Gallo y la Desembocadura del Río Chagres. El financiamiento en San Lorenzo incluirá también infraestructura para la oferta de servicios ecoturísticos (embarcaderos).

## XI. Evaluación de la Capacidad Institucional de Mi Ambiente

### a. Aplicación del SECI a Mi Ambiente

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

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%) el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 80,87%, indicando *un Mediano Desarrollo (MD) de su capacidad institucional y un nivel de Riesgo Medio (RM)* para la ejecución de los proyectos del BID, conforme se indica a continuación:

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación		Desarrollo	Nivel de Riesgo
	Calificación	IR %		
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	87,50%	25% 21,88%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	82,09%	45% 36,94%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	73,52%	30% 22,06%	MD	RM
<b>Total</b>	<b>80,87%</b>		<b>MD</b>	<b>RM</b>

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 87,50 % para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), lo que refleja que existe un *Satisfactorio Desarrollo de esta capacidad, asociado a un Nivel de Riesgo Bajo*. Por otra parte, al evaluar la capacidad de ejecución (CE), se ha obtenido una calificación de 82,09%, lo que indica también un *Satisfactorio Desarrollo y un nivel de Riesgo Bajo*. Finalmente, la evaluación de la Capacidad de Control (CC) arroja un resultado de 73,52%, lo cual demuestra un *Mediano Desarrollo, asociado a un Riesgo Medio*.

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

#### 10.1.1. Capacidad de Planificación y Organización

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

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 87,50%, lo que la sitúa en un nivel de *Satisfactorio Desarrollo con un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	81,25%	50%	40,63%	SD	RB
	SOA	93,75%	50%	46,88%	SD	RB
Total		87,50%			SD	RB

#### **5.1.1.3 Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades(SPA)**

El SPA ha arrojado una calificación de 81,25% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las oportunidades de mejoras identificadas en este Sub-Sistema, que son:

- i. La UEP no dispone de un diagrama o flujo grama que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos, el tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea y los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos.

La UEP cuenta con matrices de planificación pero se recomienda que adicionalmente se implemente la utilización de un Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) detallado que integre la programación en un solo documento para asegurar la integralidad de la información de programación, de tal manera a que el PEP del proyecto exponga la lógica vertical (componentes, productos, actividades, recursos) con un diagrama que presente el orden necesario e interdependencia existente, el tiempo para cada actividad, los responsables por ejecutar y coordinarlas, los indicadores de resultados y medios de verificación, así como los riesgos y acciones necesarias para mitigarlos.

#### **5.1.1.4 Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)**

El SOA ha arrojado una calificación de 93,75% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. Con respecto a las oportunidades de mejora principales en este sub-sistema se han relevado:

- i. El Manual de Operaciones no incluye todas las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo.
- ii. No se ha identificado que los empleados hayan firmado una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades.

### **10.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera. La capacidad de ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 82,09%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio asociado a un Riesgo Bajo*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	75,00%	30%	22,50%	MD	RM
	SABS	83,33%	30%	25,00%	SD	RB
	SAF	86,49%	40%	34,59%	SD	RB
Total		82,09%			SD	RB

### 5.1.2.3 Sistema de Administración de Personal (SAP)

El SAP ha arrojado una calificación de 75,00% equivalente a un *Mediano Desarrollo con Riesgo Medio*. En este sub-sistema se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

- i. Las responsabilidades para administrar los asuntos de personal no se encuentran formalmente establecidas.
- ii. Carencia de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal.
- iii. No existe una clasificación de cargos y niveles de remuneración.
- iv. No existen procedimientos para el control de asistencia del personal.

### 5.1.2.4 Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

El SABS ha arrojado una calificación de 83,33% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. En este sub-sistema se han identificado oportunidades de mejora que se detallan a continuación:

- i. La Unidad no tiene claramente establecidos los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: planificación de adquisiciones, publicidad y anuncios de licitaciones, precalificación de contratistas, proveedores y consultores, preparación de documentos de licitación y contratos, recepción y apertura de ofertas, análisis y evaluación de ofertas, adjudicación y entrada en vigor de los contratos y la administración de contratos durante su ejecución.
- ii. No se han previsto ni reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad.
- iii. La Auditoría Interna (Control Interno) no participa en la planificación y observación de la verificación.
- iv. No se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta.
- v. No se emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo.

### 5.1.2.5 Sistema de Administración Financiera (SAF)

El SAF ha arrojado una calificación de 86,49% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. Con respecto a las oportunidades de mejora que se identifican en esta área se mencionan:

- i. No disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera.
- ii. No existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto.
- iii. No se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo.
- iv. No existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable.
- v. No existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable.

### 10.1.3. Capacidad de Control

Esta capacidad mide la habilidad de control de la Institución en forma interna y externa. La capacidad de Control de la UEP presenta una calificación del 73,52%, lo que la sitúa en un nivel de *Mediano Desarrollo con un Riesgo Medio*.

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel de Riesgo
		Calificación	Ponderación			
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	65,22%	50%	32,61%	MD	RM
	SCE	81,82%	50%	40,91%	SD	RB
Total		73,52%			ND	RM

### 6.1.3.1 Sistema de Control Interno (SCI)

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 65,22% equivalente a un *Mediano Desarrollo Asociado a un Riesgo Medio*. Las oportunidades de mejora identificados en el SCI, son las siguientes:

- i. No se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente.
- ii. No disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo 'AR'.
- iii. No se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos.
- iv. No existen constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control.

- v. No se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas.
- vi. No existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.).
- vii. No disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones del cuestionario utilizado en la evaluación del SECI.

#### **6.1.3.2 Sistema de Control Externo (SCE)**

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 81,82% equivalente a un *Satisfactorio Desarrollo con Riesgo Bajo*. Las oportunidades de mejora relevadas en la evaluación son:

- i. La realización de Auditoría externa no se ha cumplido con una periodicidad anual.
- ii. No existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.).

## 7 Plan de Fortalecimiento Institucional de Mi Ambiente para el Proyecto PN-L1146

1	Actividades del Plan de Fortalecimiento propuestas a partir del análisis SECI	Responsable	FINANCIAMIENTO USD					Indicador de Producto	Plazo
			Presupuesto PFI	Ref. EDT	Otras Fuentes	Costo (Incluidas en Proyecto.)	Ref. EDT		
1.1	Elaboración de un Manual de Procedimientos de la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID	Coordinador del Proyecto PN-L1146	80.000	4.2.11				Manual de Procedimientos de la UEP elaborado y aprobado	Al primer año de la ejecución del Proyecto
1.2	Elaboración de un Manual de Organización y funciones para la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID							Manual de Organización y Funciones elaborado y aprobado	
1.3	Desarrollo de un Plan de Ejecución detallado para el Proyecto	Jefe del Equipo de Proyecto PN-L1146			N/A	-	-	PEP elaborado y aprobado	A los 60 días del inicio de la ejecución del Proyecto
1.4	Contratación de un Especialista en Planificación & Monitoreo	Coordinador del Proyecto PN-L1146			PN-L1146	150.000	4.2.6	Contrato firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto
1.5	Contratación de Especialista de Adquisiciones	Coordinador del Proyecto PN-L1146			PN-L1146	168.000	4.2.5	Contrato firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto
1.6	Contratación de un Especialistas Financiero	Coordinador del Proyecto PN-L1146			PN-L1146	168.000	4.2.4	Contrato firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto
1.7	Contratación de personal como apoyo administrativo para la UEP	Coordinador del Proyecto PN-L1146			PN-L1146	216.000	4.2.8	Contratos firmados	Al inicio y durante la ejecución del Proyecto
1.8	Implementación del Sistema para la gestión financiera y contable del Proyecto	Coordinador del Proyecto PN-L1146			PN-L1146	130.000	4.2.10	Contrato de servicios firmado	Al inicio de la ejecución del Proyecto

*Análisis de Capacidad Institucional al Mi Ambiente  
para la ejecución del Proyecto PN-L1146*

1.9	Otras actividades de fortalecimiento para Mi Ambiente	Coordinador del Proyecto PN-L1146	70.000	4.2.11	(a definir)	-	-	A definir, según la actividad	Durante la ejecución del Proyecto
<b>Totales</b>			<b>150.000</b>	<b>832.000</b>					



## 6.1. Detalle de las Actividades incluidas en el Plan de Fortalecimiento de Mi Ambiente

Actividades del PFI		
1.1. Elaboración de un Manual de Procedimientos de la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID, prestando especial atención a que se incorporen:		Indicador de Producto
i	Procedimientos de programación tales como la preparación de los proyectos de obras y/o actividades a realizar con plazos y responsables, incluyendo su esquema de aprobación y modificación.	Manual de Procedimientos elaborado y aprobado
ii	Procedimientos de monitoreo y seguimiento de los proyectos y/o actividades previstas, con plazos y responsables establecidos	
iii	Procedimientos para la administración financiera y presupuestaria del Proyecto, que incluya formulación, ejecución y control del presupuesto, la programación financiera y mecanismos de seguridad de la información financiera.	
iv	Procedimientos inherentes a la administración del personal del Proyecto, como ser: i) inducción, ii) capacitación, iii) control de asistencia, iv) reemplazos, entre otros.	
v	Procedimientos a nivel de control interno para asegurarse el cumplimiento de lo establecido en los procedimientos relativos a administración del personal del Proyecto.	
vi	Procedimientos de contratación de bienes y servicios financiado con el BID en el marco del Proyecto, que establezcan claramente los niveles de competencias y montos límite	
vii	Procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación de soporte de adquisición de bienes y servicios y de la contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del Proyecto.	
viii	Procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación de soporte de administración financiera, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del Proyecto.	
ix	Procedimientos para el manejo de bienes del Proyecto, que incluya: programas de mantenimiento preventivo y reportes con plazos de entrega sobre los mismos en cuanto a la condición de los mismos, bienes obsoletos, dañados, perdidos o para la venta.	
x	Procedimientos para la administración de servicios de auditoría externa	
xi	Procedimientos para que los empleados declaren por lo menos una vez al año o cuando sea necesario conflicto de interés para el cumplimiento de sus funciones	
xii	Procedimientos que se consideren efectivos para contribuir al alcance de los objetivos del proyecto, dando plena consideración a los principales riesgos que podrían afectar la consecución de tales objetivos.	
xiii	Procedimientos para i) el respaldo del sistema de información en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma oportuna y ii) el tratamiento, ubicación y custodia física de los equipos y sus aplicaciones	
xiv	Procedimientos para recibir, evaluar y tramitar recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI	

Actividades del PFI		
xv	Procedimientos de Auditoría Interna que establezcan las responsabilidades del área en la planificación y observación de la verificación documental del Proyecto; y que incluya además informes de cumplimiento de los requisitos detallados en cada uno de los cinco componentes del control interno con base al enfoque COSO: i) un ambiente de control adecuado; ii) una práctica adecuada de Evaluación de Riesgos; iii) la existencia de procedimientos de control aprobados; iv) que el componente de Información y Comunicación se maneje apropiadamente; y v) la existencia de un componente de monitoreo funcionando adecuadamente.	
xvi	Procedimientos a nivel de control interno para asegurarse el cumplimiento de lo establecido en el ROP con relación a la incorporación del ROP, el Código de Ética y otros documentos en los respectivos contratos suscriptos con el personal del Programa.	
xvii	Procedimiento por el cual se asegure el cumplimiento de lo establecido en el ROP con relación a la integración de un Código de Ética como documento componente de los contratos suscritos con el personal	
xviii	Procedimientos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales de Procedimientos, de Organización y Funciones y del Reglamento Operativo del Proyecto, incluyendo su esquema de aprobación y modificación.	
<b>1.2 Elaboración de un Manual de Organización y Funciones para la UEP, aplicable al Proyecto financiado por el BID, prestando especial atención en que se contemple lo siguiente:</b>		<b>Indicador de Producto</b>
i	La incorporación de líneas de comunicación entre las funciones.	Manual de Organización y Funciones elaborado y aprobado
ii	La definición de perfiles, funciones y responsabilidades específicos para cada puesto	
iii	Adecuar una nueva estructura organizacional, a la luz de la incorporación del Proyecto a la Unidad y a los requerimientos actuales en los niveles técnico, administrativo y legal.	
iv	La inclusión de la función de un "Responsable de RR.HH." para la UEP.	
v	Niveles de Autorización y/o Competencias para los diferentes tipos de contrataciones, el establecimiento de los montos límites y la definición de segregación de funciones incompatibles.	
<b>1.3 Desarrollo del Plan de Ejecución del Proyecto</b> detallado que integre la información de programación en un solo documento, que exponga la lógica vertical (componentes, productos, actividades, recursos) con un diagrama que presente el orden necesario e interdependencia existente, plazo para cada actividad y responsables, indicadores de resultados y medios de verificación, los riesgos y acciones de mitigación, asegurándose que el mismo tenga concordancia con los demás instrumentos de Planificación del Proyecto.		PEP elaborado y aprobado
<b>1.4 Contratación de un Especialista en Planificación &amp; Monitoreo</b> , con dedicación exclusiva al Proyecto, como responsable de la elaboración y actualización de los instrumentos de planificación del Proyecto de la elaboración de informes de avance, la gestión de riesgos y de la emisión de alertas tempranas para la oportuna toma de decisiones.		Contrato firmado
<b>1.5 Contratación de un Especialista de Adquisiciones</b> , con dedicación exclusiva al Proyecto, con experiencia adecuada en el manejo de las políticas de Adquisiciones del BID y la normativa panameña aplicable para las contrataciones a realizar en el marco de la ejecución del Proyecto.		Contrato firmado

Actividades del PFI	
<b>1.6 Contratación de un Especialista Financiero</b> , con dedicación exclusiva al Proyecto, con experiencia adecuada en el manejo de las políticas del BID y conocimiento de la normativa panameña de manejo de presupuesto público, mínimamente.	Contrato firmado
<b>1.7 Contratación de personal como apoyo administrativo para la UEP</b> , principalmente para las gestiones a internas y externas a la UEP, manejo de recursos de logística y otros que se requieran de soporte para la administración del proyecto	Contratos firmados
<b>1.8 Implementación del Sistema para la gestión financiera y contable del Proyecto</b> , contempla la renovación anual de la licencia correspondiente (si aplica) hasta el cierre del Proyecto, verificando que el servicio contratado provea las funcionalidades requeridas para el cumplimiento de requisitos exigidos por el BID para la presentación de informes financieros.	Contrato de servicios firmado
<b>1.9 Otras actividades de fortalecimiento para Mi Ambiente</b> , según se identifique en etapa de ejecución del Proyecto	A definir, según la actividad a desarrollar

## **ANEXO**

## **Anexo I. Tablas de la Evaluación del SECI – Febrero, 2017**

### **1.1 Subsistema de Programación de Componentes**

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE COMPONENTES/ACTIVIDADES</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA			
			NO	N/A
1	¿Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?	1		
2	¿Existen procedimientos de programación definidos, tales como: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?	1		
3	Se han diseñado mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: el cumplimiento de indicadores; la existencia de eventuales desvíos entre las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?	1		
4	Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1		
	<b>El Documento de Planificación (POA) establece :</b>			
5	Los objetivos generales y específicos (componentes) y las metas (indicadores)?	1		
6	Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos y metas?	1		
7	Un diagrama o flujo grama que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?		1	
8	El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?		1	
9	Los Responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?	1		
10	Los indicadores de resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas?	1		
11	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ?		1	
	<b>Ejecución:</b>			
12	Se está emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?	1		
13	Cuando en los informes se identifican incumplimientos o riesgos apreciables de eficacia, se formalizaron acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?	1		
14	En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?	1		
15	Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios?	1		
16	Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?	1		
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

## 1.2 Subsistema de Organización Administrativa

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?	1		
2	Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?	1		
3	El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?		1	
4	El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?	1		
5	Las funciones manuales fueron asignadas de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores?	1		
6	El MO o el Organigrama y las funciones fueron divulgados a todo el personal vinculado?	1		
7	De ser así, cada empleado firmó una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?		1	
8	El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?	1		
	El Organigrama indica:			
9	Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.)	1		
10	Los niveles de autoridad y supervisión?	1		
11	Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)	1		
12	Las líneas de comunicación?	1		
	Perfiles de los cargos:			
13	Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)	1		
14	Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?	1		
15	El clima organizacional es un reflejo de lo previsto en el MO? (Tomar en cuenta las declaraciones de debilidades y fortalezas de quienes presenten este sub-sistema y las impresiones obtenidas de las distintas entrevistas)	1		
16	La delegación de funciones permite que cada nivel tome decisiones y cumpla las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?	1		
	Ejecución:			
17	Se definió y formalizó el carácter administrativo (autonomía), organizacional y jurídico del Organismo Ejecutor, y en su caso el de los Co-ejecutores?	1		
18	Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1		
19	El MO y el Organigrama del OE y sus componentes fueron diseñados de acuerdo con las necesidades establecidas en la Programación y en el POA?	1		
20	Se están cumpliendo las funciones y responsabilidad identificadas en el informe de proyecto para la ejecución del mismo?	1		
21	En la práctica, todas las Unidades Organizacionales están en funcionamiento y con el personal previsto?	1		
	Reglamento Operativo(RO), Reglamento de Crédito(RC):			
22	Si aplica, se ha preparado un RO o un RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?	1		

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
23	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?	1		
24	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?	1		
25	Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?	1		
26	El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto?	1		
	En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:			
27	Propósito y definiciones ?	1		
28	Objetivos y Descripción del Programa ?	1		
29	Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?	1		
30	Asignación de recursos del Programa?	1		
31	Mecanismo de traspaso de los recursos, desembolsos, fondo rotatorio, y rendición de cuentas?	1		
32	Seguimiento (informes)	1		
	En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:			
33	Propósito y definiciones ?			1
34	Objetivos y Descripción del Programa ?			1
35	Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS?			1
36	Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-préstamos?			1
37	Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1
38	Formalización de los sub préstamos ?			1
39	Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1
	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, se ha previsto por parte de la UCP:			
40	Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la UCP y de los co-ejecutores?			1
41	Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la entidad gerenciadora, cuando se prevé la participación de una firma privada o agencia especializada?			1
42	Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?			1
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

### 1.3 Subsistema de Administración de Personal

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?		1	
2	La(s) persona(s) encargada(s) de las funciones de administración de personal, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en el manejo de Recursos Humanos?			1
3	La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal?		1	
	Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:			
4	Búsqueda y Selección?	1		
5	Inducción y entrenamiento?	1		
6	Capacitación?	1		
7	Evaluación del desempeño?	1		
8	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?		1	
9	Seguridad social?			1
10	Impuestos y otras obligaciones laborales?			1
	Otros Requerimientos			
11	Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?		1	
12	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?			1
13	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1		
14	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?			1
15	Se han fijado los montos asegurables?			1
16	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1		
	Ejecución:			
17	Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?	1		
18	Se ha contratado para la ejecución del proyecto el personal identificado en el informe de proyecto?	1		
19	Se siguió el proceso de selección y contratación recomendado en el informe de proyecto y contrato de préstamo para el personal vinculado al mismo?	1		
20	Los empleados/consultores contratados, cumplen con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos, aprobados previamente por el Banco?	1		
21	La contratación de empleados/consultores por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?	1		
22	Los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos del OE y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto del Programa son compatibles?	1		
	Total	12	4	6



#### 1.4 Subsistema de Administración de Bienes y Servicios

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en unidad organizacional o equivalente) en materia de administración de los procesos de adquisición de obras, bienes y Servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1		
2	Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en una unidad organizacional o equivalente) por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1		
3	La Unidad cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente?	1		
4	La Unidad tiene claramente establecidos los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: • Planificación de adquisiciones • Publicidad y anuncios de licitaciones • Precalificación de contratistas, proveedores y consultores • Preparación de documentos de licitación y contratos • Recepción y apertura de ofertas • Análisis y evaluación de ofertas • Adjudicación y entrada en vigor de los contratos • Administración de contratos durante su ejecución		1	
5	El personal de adquisiciones recibió entrenamiento en relación con las políticas y procedimientos de adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local?	1		
6	Existe evidencia formal relativa al suministro de entrenamiento sobre políticas y procedimientos de adquisiciones al personal responsable de tales funciones en los Co-ejecutores?	1		
7	Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?		1	
8	El sistema de administración de adquisiciones contempla que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1		
9	En aspectos de forma, la documentación mencionada en la pregunta anterior, permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción y en particular, establecer la concordancia con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco?	1		
10	Los procedimientos de adquisiciones definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso? (Reglamento de Contrataciones o equivalente)	1		
11	Los procedimientos contemplan que las solicitudes para adquisición de bienes y servicios estén debidamente fundamentadas en un pedido justificado de la persona o área responsable?	1		
12	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?	1		
13	Se dispone de un sistema de formularios con numeración preimpresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?	1		
14	El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?	1		
15	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?	1		

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
16	El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			1
17	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?			1
18	El sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad?	1		
19	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?			1
20	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?	1		
21	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?	1		
22	Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?	1		
23	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?		1	
24	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?			1
25	Se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta?		1	
26	Dichas instrucciones son concordantes con las normas legales vigentes?			1
27	Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?	1		
28	Se dispone de una política para formalizar a cada Área Administrativa y en su caso a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?	1		
29	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?	1		
30	Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?		1	
31	Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos, con las Ordenes de Compra emitidas?	1		
32	El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos?	1		
33	Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría y de contratación de obras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco?	1		
34	El OE está cumpliendo adecuadamente y en forma secuencial con las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco (listas cortas, preparación de términos de referencia, no-objeciones, evaluaciones, etc.)?	1		
35	En caso de proyectos de ejecución descentralizada con la participación de múltiples co-ejecutores, se han establecido procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación soporte de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del proyecto?			1
36	Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto?	1		
37	Si se utilizaron recursos del proyecto a título de reconocimiento de gastos o financiamiento retroactivo, con relación a gastos elegibles efectuados con anterioridad a la aprobación de la operación, se efectuó una revisión de los gastos propuestos en lo que se refiere a su elegibilidad y cuantificación, de			1

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
	acuerdo a los procedimientos requeridos por el Banco? (que tales gastos resulten de procedimientos de contratación de servicios de consultoría o de adquisiciones de bienes y servicios que hayan cumplido con condiciones substancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo)			
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

### 1.5 Subsistema de Administración y Finanzas

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Se asignaron formalmente en una Unidad o equivalente con nivel jerárquico y autoridad suficiente, los asuntos relacionados con la Administración Financiera? (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad)	1		
2	La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?	1		
3	El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?	1		
4	Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?		1	
5	Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1		
6	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?	1		
7	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un sistema contable integrado que permita identificar recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?			1
8	Demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, como así también el progreso de las obras?			1
9	La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), como corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto ?	1		
10	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?			1
11	Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?	1		
12	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?			1
13	Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?		1	
14	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?		1	
15	Se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado?	1		
16	Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria?	1		
17	Para programas de ejecución descentralizada, se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores? (unidades descentralizadas)			1
18	Un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.?	1		

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
19	La apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento o contribución del Banco destinados al mismo?	1		
20	La apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos de la contrapartida local, destinados al mismo?	1		
21	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, destinados al mismo?			1
22	Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?	1		
23	La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?	1		
24	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1		
25	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1		
26	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?			1
27	Efectuar conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes?	1		
28	Mecanismos para la preparación y presentación de informes semestrales sobre el Fondo Rotatorio, dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre?	1		
29	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros co-financiadores), la UCP y los co-ejecutores (esquemas gráficos) ?			1
30	Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso?			1
31	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1
32	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el RC?			1
33	El registro, control y uso de las recuperaciones?			1
34	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el RC?			1
35	Todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1		
36	Por cada transacción financiera, (ingresos y egresos) se emita un comprobante oficial mediante un formulario de numeración preimpresa con la información necesaria para su identificación, clasificación y registro contable?	1		
37	Los ingresos se depositen total e íntegramente en las cuentas bancarias autorizadas?			1
39	Tales depósitos se hagan diariamente o a más tardar el día hábil siguiente de recibidos?			1
39	Cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, constancia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de egreso?	1		
40	Responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos?	1		

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
41	Excepto los pagos por caja menor, o los casos en que la Ley lo disponga, todos los pagos se efectúen mediante cheque intransferible a nombre del beneficiario o transferencia electrónica?	1		
42	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1		
43	Permita generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1		
44	Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?	1		
45	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados?	1		
46	Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?		1	
47	Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?	1		
48	Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable?		1	
49	Se tienen documentados los programas y aplicaciones?	1		
50	Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?	1		
51	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con los Documentos AF-100 Política del Banco para Estados Financieros de Entidades y Proyectos, y AF-300 Guía para la preparación de Estados Financieros?	1		
52	Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?	1		
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

## 1.6 Sistema de Control Interno

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
Calificación Final BID				
#	PREGUNTA			
			NO	N/A
1	Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?		1	
2	Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?			1
3	Los empleados certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?			1
4	Los empleados declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?	1		
5	Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control ?			1
6	El estilo de administración de la Entidad está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (Verificar existencia formal y conocimiento del personal de un código institucional de valores, y la existencia de elementos representativos de medición permanente del desempeño, definición de Visión, Misión, POA, Indicadores y estándares, etc.)	1		
7	Disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo?	1		
8	Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?	1		
9	La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?	1		
Valoración de Riesgos				
10	Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1		
11	El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas participó en su diseño o recibió una inducción apropiada sobre los mismos?	1		
12	Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Analisis de Riesgo 'AR'?		1	
13	Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?			1
Actividades o Procedimientos de Control				
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?	1		
15	Se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos?		1	
16	En cada proceso importante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1		
17	Existe constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?		1	
Información y Comunicación				
18	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?	1		
19	Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?		1	
20	Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?		1	

<b>CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>Calificación Final BID</b>				
#	PREGUNTA			
			NO	N/A
21	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1		
	Monitoreo			
22	Se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes?	1		
23	Disponen de constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica (identificar evidencias sobre documentos e informes que revelen la participación de los niveles de dirección en la revisión de la calidad de los procesos)	1		
24	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?	1		
25	Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionados con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI?	1		
26	Si se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, esta fundamenta sus labores de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI'? (Verificar la existencia de Manual de AI, tamaño de la Unidad, conocimiento de sus miembros de las NAI, Alcance de las auditorías)		1	
27	Se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI?			1
28	Los niveles de responsabilidad y autoridad, revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI?			1
29	Disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario?		1	
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>8</b>	<b>6</b>



### 1.7 Sistema de Control Externo

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL EXTERNO				
Calificación Final BID				
	PREGUNTA	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	Si la Entidad esta sujeta a Auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?		1	
2	Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)?		1	
3	Disponen de un contrato formal o equivalente, para la realización de la Auditoría externa?	1		
4	Las declaraciones de naturaleza y alcance de los servicios de Auditoría, reflejan con claridad los beneficios que se espera obtener de este servicio?	1		
5	Las estimaciones de honorarios están basadas en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre, en función de los alcances y la naturaleza del trabajo? (verificar si existe una sustentación formal de estos cálculos)	1		
6	Los honorarios se han venido pagando de acuerdo con lo previsto en el contrato?	1		
7	Si ha habido retrasos en los pagos de honorarios, estos están justificados, por razones atribuibles a incumplimientos de la FAI?	1		
8	La Firma de Auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1		
9	Los informes de la Auditoría contratada, o de la Auditoría de una ISA, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?	1		
10	Si en los informes, los dictámenes se apartaron de la opinión limpia o estándar, y se reportaron hallazgos y recomendaciones de Control Interno, la Entidad ha producido oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar tales problemas?			1
11	Si hubo limitaciones al alcance del auditor, estas representan un desconocimiento de la Entidad sobre los apoyos necesarios para cumplir los objetivos de la Auditoría?			1
12	Disponen de evidencia sobre la corrección efectiva de los asuntos reportados en el informe?	1		
13	La naturaleza de las correcciones está dirigida a solucionar las causas de los problemas, para que no continúen repitiéndose las observaciones de la Auditoría Externa?	1		
14	Si subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoría Externa, ello se puede atribuir a desconocimiento de los beneficios o falta de voluntad de la administración para aplicar las soluciones?			1
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>