

PANAMÁ

APOYO AL DESARROLLO PRODUCTIVO A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO
(PN-L1153)

MECANISMO DE EJECUCIÓN y ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES
Versión final

Contenido

1. Descripción básica del Programa.....	4
1.1. Objetivos y componentes.....	4
1.2. Implicaciones del diseño de la operación en el mecanismo de ejecución	6
1.3. Factores de contexto y nuevas regulaciones	7
2. Organismo ejecutor	8
3. Macroprocesos por instalar en el mecanismo de ejecución	8
3.1. Identificación de macroprocesos.....	8
3.2. Implicaciones organizacionales de las características de los macroprocesos	10
4. Relación entre macroprocesos y estructura funcional	11
5. Propuesta de organización de la unidad ejecutora	14
5.1. Organigrama general.....	14
5.2. Directorio Estratégico	15
5.3. Coordinación general del Programa	17
5.3.1..... Funciones	17
5.3.2..... Coordinador general	17
5.3.3..... Otro personal en la dirección ejecutiva	18
5.4. Unidad adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas	19
5.4.1..... Funciones	19
5.5. Unidad Técnica de Coordinación	20
5.6. Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 1	20
5.7. Unidad de Gerenciamiento Técnico de los Componentes 2 y 3	21
5.8. Mecanismo de coordinación técnica	22
5.9. Participación del sector productivo	22
6. Dimensionamiento de la UEP: personal, firmas y presupuesto	23
6.1. Personal	23
6.2. Presupuesto	24
6.2.1..... Coordinación general	24
6.2.2..... Apoyo administrativo a la DAF	24
6.2.3..... Asistencia técnica al componente 1	25

6.2.4.	Asistencia técnica a los componentes 2 y 3	26
7.	Resultados del análisis SECI	26
7.1.	Valoración general.....	26
7.2.	Valoración particular por subsistema	27
Anexo:	Resultados detallados del análisis SECI	29

1. Descripción básica del Programa

1.1. Objetivos y componentes

1. El programa “Apoyo al Desarrollo Productivo a través del Capital Humano” (en adelante Programa) tiene como objetivo reducir la brecha de habilidades de la fuerza laboral en Panamá. Los objetivos específicos son: (i) incentivar al sector productivo para que forme a sus trabajadores con las competencias requeridas a través de un esquema de financiamiento que incentiva su liderazgo y participación; (ii) fomentar el mejoramiento de la capacidad institucional de los oferentes de formación técnico profesional y capacitación a través de un sistema de aseguramiento de la calidad; (iii) apoyar la implementación de un sistema de información relevante sobre la oferta y demanda de habilidades, con enfoque de género.¹
2. Para ello el programa se estructura en tres componentes.
 - a) **Componente 1: Desarrollo de iniciativas de capacitación guiadas por los empleadores a través de un Fondo Concursable (US\$1,8 millones).** Este componente promueve la capacitación en las habilidades requeridas por las empresas a través de un esquema de financiamiento que incentiva el liderazgo y la participación del sector productivo. Mediante un proceso competitivo se asignarán recursos de un fondo concursables para financiar iniciativas de capacitación, evaluación o certificación de habilidades cuyo diseño e implementación esté liderada por el sector productivo.

De acuerdo con la Propuesta de Desarrollo de la Operación (POD), el fondo concursable será administrado por la Unidad Ejecutora del Programa y las reglas del manejo serán descritas en el reglamento operativo del programa (ROP). En una primera etapa, las acciones estarán dirigidas a apoyar propuestas en la Región Occidental de Panamá en cuatro sectores estratégicos. A solicitud del Gobierno de Panamá, las actividades de este componente se escalarán (con fondos de la presente operación) posteriormente a nivel nacional.

El préstamo también dispondrá de recursos para la operación y supervisión de los proyectos a financiar con los fondos concursables. Se asegurarán las capacidades institucionales para que la preparación, selección e implementación de las propuestas ganadoras se haga con base en criterios técnicos. Además, se destinarán recursos del préstamo al financiamiento de las diferentes etapas de la implementación de los fondos concursables.² Además, se destinarán recursos

¹ Para una descripción detallada de los componentes, ver el documento de Propuesta de Desarrollo de la Operación. PNL1153.

² Estas etapas son: (i) elaboración de un registro de instituciones de formación técnico profesional y capacitación (en adelante oferentes) susceptibles de participar en las alianzas con empresas; (ii) estrategia de comunicaciones para hacer una invitación amplia al sector privado y a los oferentes a preparar propuestas y a diseminar los objetivos y características del FC; (iii) apoyo técnico especializado (e imparcial) a los proponentes durante la fase del diseño de propuestas; (iv) apoyo operativo durante los procesos de selección que asegure el cumplimiento de protocolos de elegibilidad y evaluación; y (v) monitoreo y seguimiento de la ejecución de las propuestas, para verificar cumplimiento de hitos y desencadenar desembolsos.

para la identificación de la demanda potencial de propuestas, es decir, el número y características de empresas por sector que potencialmente puedan participar del proceso.

- b) **Componente 2. Mejoramiento de la calidad y pertinencia de la oferta de formación técnico profesional y capacitación (US\$3 millones).** De acuerdo con la Propuesta de Préstamo, este componente apoya los procesos de fortalecimiento institucional y mejoramiento de la calidad de los oferentes de nivel secundario y superior (públicas y privadas), con la finalidad de mejorar el desarrollo de las habilidades de sus estudiantes. El modelo de fortalecimiento institucional considera lo avanzado en el país a través del Programa NEO Panamá. Considerando que el país carece de un sistema de aseguramiento de la calidad, la estrategia del programa es escalar lo avanzado a través del Programa NEO en lo referido al desarrollo de capacidades de los oferentes. La participación de MEDUCA y de otros actores clave en el programa, como por ejemplo el sector productivo, generarán las condiciones para que se enfrenten, a mediano y largo plazo, los desafíos sistémicos. En particular, la difusión de estándares de calidad y su aplicación por los oferentes sientan las bases para su integración a nivel sistémico.

Este componente financiará: (i) asistencia técnica y acompañamiento a los centros educativos para la autoevaluación, diseño de planes de mejora y seguimiento y monitoreo; (ii) la implementación de programas de desarrollo de capacidades en enseñanza efectiva, formación de competencias para la vida, orientación vocacional e intermediación laboral; (iii) diseño e implementación de programas de desarrollo de capacidades para el diseño de programas; (iv) programas de formación de formadores; y (v) licencias para el acceso a las plataformas de autoevaluación y seguimiento y monitoreo para todos los centros participantes.

- c) **Componente 3. Desarrollo y diseminación de información relevante para orientar la oferta de formación técnico profesional y capacitación y guiar a los usuarios del sistema (US\$2,7 millones).** Las actividades se desarrollarán desde tres frentes. En primer lugar, se reforzará el liderazgo de los CECOM regionales, financiando actividades para la sistematización del levantamiento y análisis de información sobre demanda de habilidades, necesidades de formación técnico profesional y capacitación de capital humano, y prospectiva de demanda de habilidades a nivel regional y sectorial. En segundo lugar, se construirá información sobre la oferta y demanda formativa del país dirigida a potenciales estudiantes y aprendices. Se desarrollará un sistema para que el Gobierno de Panamá pueda centralizar y actualizar información sobre los programas existentes en el país. También se construirá información sobre resultados en empleabilidad de dichos programas (por ejemplo, salarios, acceso a empleo formal). Y en tercer lugar, el proyecto incorporará recursos para asegurar (i) la diseminación de los productos descritos en los dos párrafos anteriores; (ii) el fortalecimiento y desarrollo de nuevas funcionalidades de las plataformas

informáticas y portales web actualmente existentes en el país; (iii) el fortalecimiento de los sistemas de información y orientación vocacional existentes, incorporando una visión de género (en especial el portal [Marca tu Rumbo](#)).

1.2. Implicaciones del diseño de la operación en el mecanismo de ejecución

3. El diseño de la operación tiene diversas implicaciones para el diseño del mecanismo de ejecución.

Componente 1

- a) El componente 1 “Desarrollo de iniciativas de capacitación” combina la gestión de fondos concursables, que requiere una regulación clara y transparente y procesos de trabajo muy específicos, con actividades de diseminación y asistencia técnica, que requieren de apoyo de tipo consultor. Estos procesos de trabajo se desarrollan a lo largo de una larga cadena de valor, en la que la unidad ejecutora debe asegurar que los fondos son adjudicados en proceso abiertos y competitivos, y que los resultados que se van a obtener son medibles.

Los aspectos regulatorios deben estar definidos en un reglamento operativo, que puede formar parte de una sección del reglamento operativo de todo el programa. Los aspectos operativos vinculados con la gestión de los fondos concursables requieren capacidades instaladas en la unidad ejecutora también específicas.

- b) La calidad técnica de las *bases de los llamados* y la transparencia de las evaluaciones técnicas son críticas para que el proceso competitivo discorra de forma eficiente, así como la capacidad de monitoreo de los progresos en la implementación de los proyectos. En este sentido, el mercado de consultoría en Panamá es muy limitado en cuanto a firmas consultoras que tengan experiencia en estos procesos y puedan apoyar en su implementación.
- c) Los procesos vinculados a la asistencia técnica no son complejos desde un punto de vista técnico, pero requieren movilizar a muchos recursos (consultores) al mismo tiempo. Sin embargo, es posible que alguna de las acciones formativas financiadas con los recursos de los fondos concursables requiere de apoyo experto de fuera de Panamá, lo que obligaría a realizar contrataciones con mayor grado de complejidad técnica y administrativa.

Todos estos factores deberán ser considerados en el mecanismo de ejecución.

Componentes 2 y 3

- d) Los componentes 2 y 3 van a generar procesos que básicamente son licitatorios para la adquisición de consultores individuales y firmas consultoras. Para ello se requiere una unidad ejecutora que tenga capacidad de generar los términos de referencia, en algunos casos complejos, y que tenga un buen conocimiento de los principales aspectos que son críticos para ambos componentes.

- e) En especial estos aspectos críticos están relacionados con el sistema de aseguramiento de calidad y con los sistemas de información, en especial la plataforma mejorada que se cree a partir de la experiencia de Marca Tu Rumbo. El éxito del programa NEO en Panamá se debió básicamente a la buena gestión que realizó Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional (COSPAE), tal y como puede concluirse de la evaluación final realizada al programa.³ En este sentido, sería altamente recomendable aprovechar esta experiencia acumulada de COSPAE para la ejecución de los componentes 2 y 3.

1.3. Factores de contexto y nuevas regulaciones

- 4. Todos estos elementos van a ser considerados en el diseño del mecanismo de ejecución. A ellos hay que añadir tres elementos más de contexto que condicionan el modelo de unidad ejecutora:
 - a) Por un lado, la Contraloría General de la República (CGR) ha establecido el criterio de que la ejecución de las operaciones, originadas a partir de préstamos contraídos por el Gobierno de Panamá, en sus *procesos fiduciarios* (contratos, adquisiciones y gestión económico-financiera), debe ser realizada por las instituciones públicas que asumen la responsabilidad de organismo ejecutor. Este criterio de la CGR imposibilita apoyarse en determinadas fórmulas de fideicomisos (PNUD, OEI, etc.), como se ha hecho en otras operaciones con financiamiento multilateral. Para ello, el organismo ejecutor debe apoyarse en sus unidades de línea, con su personal de planilla y procesos de adquisiciones deberán realizarse bajo los procedimientos de compra nacionales fijados por la Ley de Contratación Pública (Ley nº 22 de 27 de junio de 2006) y los procedimientos del BID, en el caso de que sea el Banco el prestamista.
 - b) Por otro lado, tanto la CGR como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mantienen el criterio de que, para los *procesos fiduciarios*, todo organismo ejecutor debe apoyarse en funcionarios de planilla. Esto significa que ya no es posible apoyarse en contratos de consultoría de larga duración para estos procesos. Los contratos que se realicen para eventuales refuerzos de las planillas, como resultado del programa, deben ajustarse a la Ley de Carrera Administrativa (Ley nº 23, de mayo 2017).
 - c) Finalmente, el MEF ha establecido un criterio limitante para la contratación directa de firmas, de tal manera que su monto no debería superar USD 1 millón. La justificación para levantar una eventual excepción a los procedimientos regulares de contratación debe basarse en el carácter especial y excepcional de la firma que se contrataría.

³ Informe Evaluación Final, Aliarse para el Desarrollo, mayo 2018. Además, COSPAE cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de otras operaciones con participación del sector productivo y oferentes de formación y capacitación.

2. Organismo ejecutor

5. El organismo ejecutor del programa es el Ministerio de la Presidencia, por intermedio de la Unidad Ejecutora del Programa adscrita a la Secretaría de Competitividad y Logística (SECLOG). La Unidad Ejecutora del Programa será constituida mediante Decreto Supremo.
6. Esta función de organismo ejecutor es consistente con el mandato del Ministerio de la Presidencia (MP) y la Secretaría de Competitividad y Logística (SECLOG). Entre otros encargos, el Ministerio de la Presidencia tiene el mandato de coordinar las funciones de Estado y ser el órgano de comunicación del presidente de la República y el Consejo de Gabinete con las demás instituciones del Sector Público y los particulares en general.
7. El relacionamiento del Ministerio de la Presidencia con el sector privado se realiza por intermedio de la Secretaría de Competitividad y Logística (SECLOG), con dependencia orgánica directa. La SECLOG tiene diversas funciones de promoción de la competitividad, entre las que cabe destacar la de coordinar con las instancias correspondientes, tanto públicas como privadas, las políticas y estrategias dirigidas a promover la productividad y competitividad del país.

3. Macroprocesos por instalar en el mecanismo de ejecución

3.1. Identificación de macroprocesos

8. De acuerdo con el análisis desarrollado en la sección 1.2, sobre las implicaciones del diseño del Programa, para su gestión operativa pueden identificarse cuatro grandes macroprocesos:

a) Gestión Ejecutiva

En este macroproceso radica la gestión ejecutiva del Programa y el espacio de representación ante los organismos concernidos — Ministerio de la Presidencia y el Banco— y de toma de decisiones. Además, para apoyar estos procesos, dentro de la gestión ejecutiva se alojarán las funciones de planificación, monitoreo y evaluación, y control interno.

Este macroproceso estará ubicado en una dirección ejecutiva del Programa, a cuyo frente se designará a un coordinador general del Programa, de acuerdo con los criterios establecidos en el POD.

b) Gestión Administrativa

Dentro de este macroproceso se identifican los siguientes procesos de trabajo de carácter administrativo:

- Gestión presupuestaria
- Gestión contable
- Gestión de tesorería y pagos

- Gestión administrativa y logística (elaboración de contratos, documentación, archivos, transporte, etc.)
- Gestión de asesoría Legal
- Servicios TI y comunicaciones

c) Gestión de los fondos concursables (componente 1)

- Elaborar términos de referencia de los concursos y proyectos a ser objeto de concurso
- Elaborar las especificaciones administrativas
- Convocar los concursos en sus diversas modalidades, con la financiación mediante los fondos concursables
- Evaluar técnica y económicamente los proyectos presentados a los concursos
- Dar apoyo técnico al comité técnico de evaluación de los proyectos presentados
- Aprobar y adjudicar los proyectos para su ejecución, de acuerdo con las bases de convocatoria de los concursos y las propuestas de proyectos con informe favorable del comité técnico de evaluación
- Elaborar los contratos para la ejecución de los proyectos y hacerles seguimiento
- Monitorear el avance de los proyectos
- Aprobar la ejecución parcial y final de los proyectos, de acuerdo con los términos de referencia
- Autorizar los pagos parciales y finales
- Realizar los pagos correspondientes, tanto intermedios como finales
- Asistencia técnica a las empresas y proveedores de formación para el diseño bajo criterios de calidad de los proyectos a concursar

d) Gestión de actividades orientadas a la mejora de la calidad y de los sistemas de información (componentes 2 y 3)

- Elaborar términos de referencia de los proyectos y consultorías
- Elaborar las especificaciones administrativas
- Convocar los llamados para la contratación de consultoría en sus diversas modalidades
- Evaluar técnica y económicamente las ofertas presentados a los llamados por parte de consultores y/o firmas consultoras
- Adjudicar los llamados
- Elaborar los contratos y supervisar su cumplimiento formal
- Realizar el seguimiento técnico de los proyectos
- Aprobar los productos intermedios y finales entregados, de acuerdo con los términos de referencia y el contrato firmado
- Elaborar los contratos y convenios
- Autorizar los pagos correspondientes, tanto intermedios como finales, previo informe técnico favorable de la instancia correspondientes

9. Los detalles de los procedimientos administrativos vinculados a estos macroprocesos serán definidos en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). Los macroprocesos vinculados de forma estricta a los fondos concursables serán

detallados en una sección del Reglamento Operativo específica para los Fondos Concursables.⁴ Estos manuales operativos serán aprobados por el Directorio Estratégico.

3.2. Implicaciones organizacionales de las características de los macroprocesos

10. Como ha podido observarse en el análisis de los macroprocesos, las condiciones específicas de cada componente y los criterios establecidos por la CGR y el MEF tienen implicaciones directas acerca de la organización funcional del mecanismo ejecutor y, más en concreto, en la estructura orgánica que deberá soportar los macroprocesos identificados. A continuación se describen estas implicaciones:

Gestión ejecutiva

11. Para este macroproceso se requiere de una unidad que ejecute las funciones de dirección ejecutiva. Para ello se requiere de una persona que ejerza de coordinador técnico, para que, entre otras tareas, asuma la responsabilidad directa de los avances y resultados del Programa. Su rol es técnico, lo que requiere un proceso de selección muy estricto, pero debe ser una persona que tenga la confianza de las autoridades.
12. Habitualmente en este tipo de macroproceso se requiere capacidad instalada para planificación y programación de actividades, así como de monitoreo y evaluación. De la misma manera, este Programa requiere de un personal técnico especializado en educación técnico-profesional que sea capaz de definir los lineamientos y criterios técnicos generales que definen y articulan los diferentes componentes.
13. Estas actividades vinculadas con el macroproceso de gestión ejecutiva no están identificadas en el Ministerio de la Presidencia, ni en el SECLOG, por lo que deberán ser contratadas para el Programa para su ubicación en la Unidad Ejecutora (UEP).

Gestión Administrativa

14. De acuerdo con los factores de contexto y las regulaciones establecidas por la CGR y el MEF (ver sección 1.3), este macroproceso deberá radicar totalmente en el órgano de línea correspondiente. En el caso del Ministerio de la Presidencia, como organismo ejecutor, toda la gestión de los procesos fiduciarios deberá recaer en la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) que es, de acuerdo con su mandato normativo, la unidad administrativa responsable de la gestión administrativa y financiera.

Gestión de los fondos concursables (componente 1)

15. Como se ha mencionado en la sección 1.2, este componente requiere capacidades técnicas específicas. En la actualidad, ni el Ministerio de la Presidencia ni la SECLOG cuentan con capacidades instaladas para ejecutar este macroproceso. Además, no

⁴ La razón para introducir una sección específica para los fondos concursables en el ROP radica que en los procedimientos de los fondos concursables es muy probable que sufran variaciones frecuentes, al menos en las primeras convocatorias. De esta forma se preserva a los demás macroprocesos de eventuales cambios que puedan darse en la gestión de los fondos concursables.

tendría sentido que ni el MP ni la SECLOG se dotaran de capacidad para ejecutar este componente, cuando la duración del Programa es de cinco años.

16. En este sentido, resulta aconsejable apoyarse en una asistencia técnica externa, bien de un organismo de la Administración Pública que tenga experiencia en la gestión de fondos concursables -SENACYT-, o de una firma externa que haya ejecutado programas semejantes -COSPAE en el programa PROCAMYPE-, o bien una combinación de ambos.

Gestión de actividades orientadas a la mejora de la calidad y de los sistemas de información (componentes 2 y 3)

17. En la sección 1.2 se ha identificado que la ejecución de este componente requiere de capacidades técnicas específicas. En la actualidad, ni el Ministerio de la Presidencia ni la SECLOG cuentan con capacidades instaladas para ejecutar este macroproceso. Además, no tendría sentido que ni el MP ni la SECLOG se dotaran de capacidad para ejecutar este componente, cuando la duración del Programa es de cinco años.
18. En este sentido, resulta aconsejable apoyarse en una asistencia técnica externa. El candidato más adecuado debería ser una firma que tenga experiencia en la gestión de actividades similares a las que están incluidas en los componentes 2 y 3. En este sentido, como ya se ha indicado anteriormente, COSPAE tiene experiencia directa en la ejecución del programa NEO-Panamá, con resultados satisfactorios. Es recomendable que COSPAE pueda tener continuidad en este nuevo Programa, lo que sin duda mejoraría la efectividad de su ejecución.

4. Relación entre macroprocesos y estructura funcional

19. Una vez identificados los procesos vinculados a la gestión de los componentes del Programa y las implicaciones en términos organizacionales, de acuerdo con la estructura orgánica del Ministerio de la Presidencia, a continuación se describen las características básicas que deberá tener la organización que asuma la ejecución de las actividades previstas en el Programa.
20. Para ello se tienen en cuenta tres criterios fundamentales que son pertinentes a la funcionalidad de la organización:
 - (i) Eficacia de la organización, es decir, que la estructura orgánica propuesta asegure el logro de los objetivos del Programa;
 - (ii) Eficiencia de los resultados, es decir, la organización propuesta deberá lograr la mayor eficacia al menor costo; y
 - (iii) Calidad de la gestión, de acuerdo con las regulaciones administrativas panameñas, los procedimientos del Banco y las buenas prácticas en gestión pública.
21. De acuerdo con estos criterios, la propuesta de estructura funcional y su relación con la estructura orgánica del organismo ejecutor —Ministerio de la Presidencia— sería la siguiente:

Cuadro 1 – Relación entre macroprocesos y unidades funcionales de la UEP

Macroproceso y procesos	Oficina/unidad funcional responsable	Comentario
1. Gestión ejecutiva	Unidad Ejecutora del Programa (CGP)	A crear
– Dirección ejecutiva	– Unidad Ejecutora del Programa (UEP)	A crear
– Planificación, programación, monitoreo y evaluación, y control interno	– Unidad de Planificación y Programación – CGP	A crear
– Dirección técnica de los componentes	– Unidad de Coordinación Técnica – UCT (UEP)	A crear
2. Gestión Administrativa y Finanzas	Dirección de Administración y Finanzas (DAF-MdP)	A reforzar
– Gestión presupuestaria	– Departamento de Presupuesto	A reforzar
– Gestión de la contabilidad	– Departamento de Contabilidad	A reforzar
– Gestión de tesorería y pagos	– Departamento de Tesorería	A reforzar
– Gestión adquisiciones y compras	– Departamento de Proveeduría y Compras	A reforzar
3. Gestión de los Fondos Concursables (componente 1)	Unidad de Gerenciamiento Técnico del componente 1 (UGT-C1)	A contratar
– Elaborar términos de referencia de los proyectos	– Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 1 (UGT-C1)	
– Elaborar las especificaciones administrativas	– DAF	
– Convocar los llamados de fondos concursables en sus diversas modalidades	– DAF	
– Evaluar los llamados y convocatorias	– Comité de Evaluación (externo)	
– Dar apoyo técnico al Comité de Evaluación	– UGT-C1	
– Adjudicar los llamados y convocatorias	– UEP	
– Elaborar los contratos y hacerles seguimiento	– DAF – UGT-C1	
– Aprobar los proyectos para su ejecución, de acuerdo con los términos de referencia	– UCT, previo informe favorable de la UGC1	
– Monitorear el avance de los proyectos	– UGT-C1	
– Aprobar la ejecución parcial y final de los proyectos, de acuerdo con los términos de referencia	– UCT, previo informe favorable de la UGT-C1	
– Autorizar los pagos parciales y finales	– UCT	
– Realizar los pagos correspondientes, tanto intermedios como finales	– DAF	
– Asistencia técnica a las empresas y proveedores de formación	– UGT-C1	
4. Gestión de actividades orientadas a la mejora de la calidad y de los sistemas de información (componentes 2 y 3)	Unidad de Gerenciamiento Técnico del componente 2 y 3 (UGT-C2y3)	A contratar
– Elaborar términos de referencia de los proyectos y consultoría	– Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 2 (UGT-C2y3)	
– Elaborar las especificaciones administrativas	– DAF	

Macroproceso y procesos	Oficina/unidad funcional responsable	Comentario
- Convocar los llamados para la contratación de consultorías	- DAF	
- Evaluar las ofertas y proyectos técnicos presentados	- UGT-C2y3	
- Adjudicar los llamados y convocatorias	- UEP	
- Elaborar los contratos y hacerles seguimiento	- DAF - UGT-C2y3	
- Aprobar los proyectos para su ejecución, de acuerdo con los términos de referencia	- UCT, previo informe favorable de la UGT-C2y3	
- Monitorear el avance de los proyectos y consultorías	- UGT-C2y3	
- Aprobar la ejecución parcial y final de los proyectos, de acuerdo con los términos de referencia	- UCT, previo informe favorable de la UGT-C2y3	
- Autorizar los pagos parciales y finales	- UGT-C2y3	
- Realizar los pagos correspondientes, tanto intermedios como finales	- DAF	

22. A partir del cuadro 1 pueden extraerse las siguientes conclusiones en relación con la estructura organizacional y funcional del organismo ejecutor:

- Para los *procesos de gestión ejecutiva* del Programa será necesario crear una unidad ejecutora (UEP) que lleve la coordinación. Al frente de esta unidad estará un coordinador general, y contará con el apoyo de un especialista en administración de proyectos (PMO).⁵ Asimismo, el coordinador general tendrá el apoyo de un especialista senior en educación y formación técnico-profesional. Entre otras funciones, este especialista en EFTP deberá coordinar todos los trabajos técnicos que se realicen en el marco de los componentes. Esta unidad de nueva creación deberá operar estrechamente con el equipo de la SECLOG.
- En el caso de los procesos vinculados a la *gestión administrativa y financiera*, de acuerdo con los criterios de la CGR y del MEF, estas funciones deberán radicar en la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) del Ministerio de la Presidencia. Un análisis de las capacidades institucionales de la DAF muestra la necesidad de reforzar su actual equipo en las funciones fiduciarias. Estos refuerzos desempeñarán sus tareas en la DAF, pero con dedicación total al Programa. Tendrán una dependencia funcional con la UEP.
- En los procesos de *gestión de los fondos concursables y demás actividades del componente 1*, no existe en el organismo ejecutor capacidad instalada. Será necesario contratar asistencia técnica externa que apoye al organismo ejecutor.
- Para los *procesos de gestión de los componentes 2 y 3*, no se observa capacidad instalada en el organismo ejecutor. Será necesario contratar capacidad adicional,

⁵ La necesidad de crear esta función es consistente, además, con las debilidades observadas en la DAF para programación y control interno. Para más detalles, ver el análisis SECI en la sección 7.

de forma preferente a una entidad externa que tenga experiencia en la gestión de programas con contenido en aseguramiento de calidad y sistemas de información para la orientación profesional, pasantías y vacantes.

- e) Finalmente, será necesario que a través del Reglamento Operativo del Programa (ROP) se establezcan los criterios básicos de funcionamiento del Programa y, entre ellos las normas de funcionamiento del mecanismo de ejecución y de la Unidad Ejecutora del Programa. El ROP será aprobado por el Organismo Ejecutor y acordados con el Banco. Entre otros, el ROP definirá, entre otros aspectos los siguientes
- Los integrantes, roles, funciones y reglas para la toma de decisiones del DEST;
 - Las herramientas para la gestión del Programa (plan operativo anual, informes de gestión trimestrales, etc.);
 - Los ámbitos de responsabilidad de las UGT en cada uno de los componentes en los que apoyarán a la UEP, incluyendo su relacionamiento con el área fiduciaria;
 - Los procedimientos específicos financieros, de adquisiciones y de contratación de personal y consultorías, de acuerdo con los procedimientos generales nacionales y del Banco;
 - Los procedimientos de funcionamiento de todo el ciclo de gestión de los fondos concursables, desde el inicio del proceso de llamado hasta la aprobación y pago de los proyectos ya ejecutados, pasando por la evaluación de las propuestas técnicas de formación;
 - Los mecanismos de rendición de cuentas y control de la ejecución, y las instancias de consulta y decisión;
 - Los mecanismos de coordinación con otras instituciones e iniciativas (MITRADEL, INADEH, proyecto CAF, etc.).

5. Propuesta de organización de la unidad ejecutora

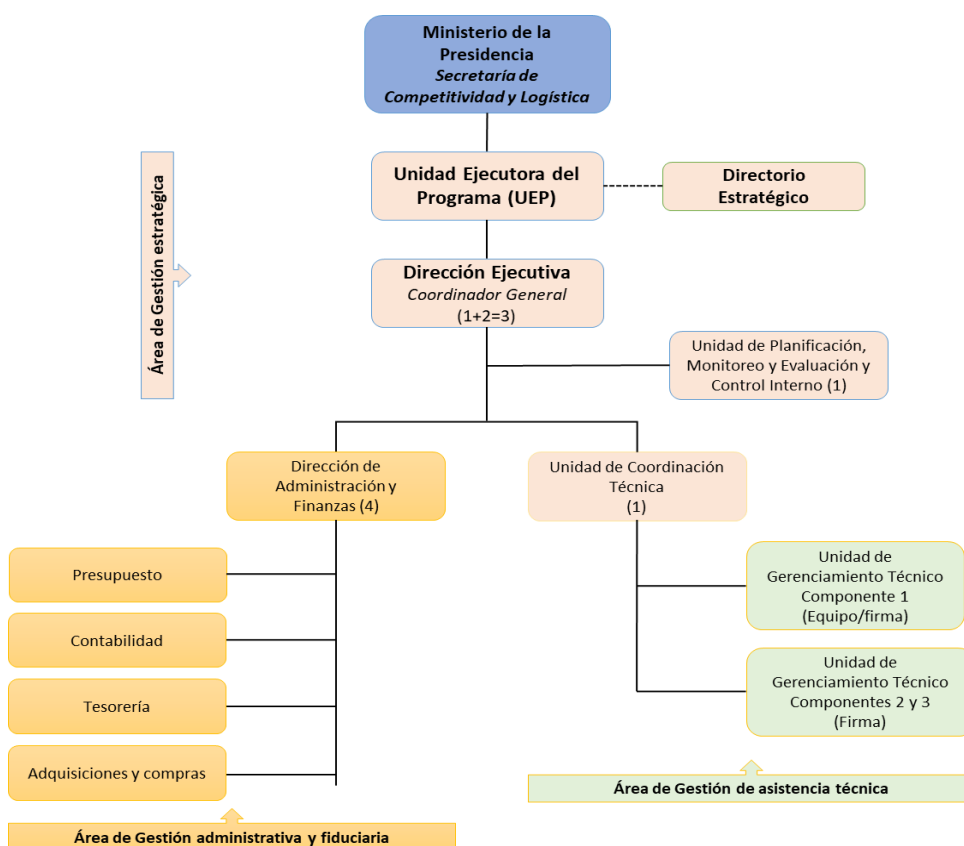
5.1. Organigrama general

23. La Unidad Ejecutora del Programa (UEP) quedará ubicada dentro de la Secretaría de Competitividad y Logística del Ministerio de la Presidencia. Para el cumplimiento de su misión, la UEP se apoyará en la siguiente estructura organizativa:⁶
- a) Dirección Ejecutiva del Programa
 - b) Dirección Administrativa y Financiera (DAF) del Ministerio de la Presidencia
 - c) Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 1 (UGT-C1)

⁶ En el organigrama, las cajas de color beige representan el área estratégica de la UEP. Las cajas con el color amarillo son del área de gestión administrativa y fiduciaria. Finalmente, las cajas verdes representan el área de gestión y asistencia técnicas.

d) Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 2 y 3 (UGT-C2y3)

Gráfico 1 – Organigrama



24. Junto a la estructura más estrechamente vinculada con la gestión ejecutiva del Programa, se establecerá un Directorio Estratégico (DEST), cuya misión central es la de velar por el cumplimiento de los objetivos generales del Programa. Los integrantes del Directorio Estratégico serán designados valorando su capacidad de liderazgo de sus sectores y no recibirán remuneraciones por la dedicación que presten.
25. A continuación se describen los principales rasgos funcionales de la organización del mecanismo de ejecución.

5.2. Directorio Estratégico

26. El Directorio Estratégico (DEST) tiene como función monitorear el cumplimiento cabal de los objetivos generales del programa, establecidos en el Plan Plurianual de Ejecución, así como realizar el seguimiento de los compromisos anuales y semestrales fijados en el plan anual operativo. Asimismo, es el órgano de mayor representación de los diferentes sectores públicos y privados involucrados en el Programa y, por lo tanto, la instancia central de articulación entre el sector público, sector privado y entidades de capacitación.

27. Sus funciones serán las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- b) Apoyar a la Unidad Ejecutora del programa y a su coordinador general, cuando así sea requerido, en sus labores de articulación de acciones entre el sector público (ministerios y otras entidades públicas), sector productivo (asociaciones de empresarios y empresas) y entidades de formación, así como con otros actores relevantes para el programa.
- c) Monitorear la ejecución de las metas estratégicas del programa, establecidas en el documento de proyecto (POD), matriz de resultados y plan de ejecución plurianual (PEP).
- d) Emitir su informe favorable, previo a las convocatorias, a los requisitos caracterizadores de los diferentes llamados a fondos concursables que se realicen. Para ello contará con el apoyo de la Unidad de Coordinación Técnica (UCT).
- e) Supervisar que los procesos de selección del personal clave (coordinador general, gerente administrativo-financiero y gerente técnico) se realicen bajo los criterios de mérito y competencias específicas para el cargo, de acuerdo con las mejores prácticas de reclutamiento de personal y con procedimientos con la mayor transparencia.
- f) Dar su informe favorable, previo a la licitación, de los términos de referencia para la contratación la firma que desempeñen las funciones de la Unidad de Gerenciamiento Técnico del componente 1 y la Unidad de Gerenciamiento Técnico de los componentes 2 y 3.
- g) Dar su informe favorable de la contratación las firmas que desempeñen las funciones de la Unidad de Gerenciamiento Técnico del componente 1 y la Unidad de Gerenciamiento Técnico de los componentes 2 y 3.
- h) Aprobar el plan operativo anual (POA) elaborado por el coordinador general el programa, de acuerdo con las indicaciones establecidas en el PEP.
- i) Aprobar el Reglamento Operativo del Programa, que incluye la regulación de los Fondos Concursables.
- j) Hacer seguimiento del cumplimiento de objetivos y metales anuales y semestrales establecidos en el POA.
- k) Fijar fecha y montos para las convocatorias de proyectos en el marco del Reglamento Operativo, sección los Fondos Concursables.
- l) Velar por el cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría anual.
- m) Expresar su opinión y valoraciones acerca de otras cuestiones que el coordinador general estime convenientes para la buena marcha de la ejecución del programa.

28. El Directorio Estratégico estará integrado al menos por cinco miembros, hasta un máximo de siete. Su composición deberá tener al menos los siguientes integrantes:

- El secretario general de la Secretaría de Competitividad y Logística. Ejercerá la presidencia del Consejo.
- Una autoridad del Ministerio de Educación, estrechamente vinculado con responsabilidades en la formación técnico-profesional.

- Un miembro de la red de Centros de Competitividad, designado por sus entidades socias.
 - Una autoridad del Servicio Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT)
 - Un representante de APEDE.⁷
29. El Directorio Estratégico (DEST) se reunirá cuatro veces al año, de acuerdo con los procedimientos que se establezcan en el Reglamento Operativo del Programa. El quórum será por mayoría simple y los acuerdos se adoptarán por mayoría simple del total de los miembros del CDE. Para las sesiones extraordinarias se precisará de una mayoría simple.
30. El DEST podrá contar con la asesoría de especialistas, expertos u otros invitados, de acuerdo con los temas que lo requieran.

5.3. Coordinación general del Programa

5.3.1. Funciones

31. La coordinación general del Programa es el órgano de dirección ejecutiva de la UEP. Es la autoridad responsable de planificar, coordinar, supervisar, evaluar y controlar la gestión de los recursos y la ejecución de las actividades del Programa siguiendo las políticas y directivas institucionales, así como los compromisos asumidos.
32. La Dirección Ejecutiva del Programa está a cargo de un coordinador general, nombrado mediante resolución ministerial a propuesta del Secretario de Competitividad y Logística, con la no objeción del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
33. Para el desempeño de sus responsabilidades, el coordinador general contará con el apoyo de un experto en planificación, monitoreo y evaluación, y control interno, y un especialista en formación y capacitación técnico-profesional.

5.3.2. Coordinador general

34. El coordinador general del programa será el responsable de planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión de los recursos y la ejecución de las actividades del Programa, siguiendo las políticas y directivas institucionales, así como los compromisos asumidos con el BID. Será designado por el organismo ejecutor, previo informe sobre su idoneidad, no vinculante, del Directorio Estratégico.
35. Las funciones del coordinador general serán las siguientes:

⁷ La Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa es una organización privada sin fines de lucro conformada por mujeres y hombres que trabajan como ejecutivos y profesionales, empresarios o independientes. En esencia, desde su fundación el 17 de marzo de 1958, la APEDE ha contribuido al desarrollo y progreso económico de Panamá, a través de la promoción de actividades empresariales y el impulso de la eficiencia administrativa.

- a) Proponer los lineamientos de política para la ejecución y asignación de recursos para las diferentes actividades del Programa, para la consideración del Directorio Estratégico.
 - b) Asegurar el cumplimiento de los objetivos del contrato de préstamo.
 - c) Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las actividades del Programa, siguiendo las directivas generales, políticas y normas establecidas en los dispositivos legales vigentes y aplicables.
 - d) Representar al Programa ante las autoridades gubernamentales, organizaciones y entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.
 - e) Asumir la responsabilidad por la ejecución del Programa alcanzando las metas previstas en los planes operativos anuales.
 - f) Proponer el personal que tendrá firma autorizada ante el BID.
 - g) Supervisar la elaboración del plan operativo del Programa.
 - h) Gestionar la aprobación del plan operativo anual ante el Consejo de Dirección Estratégica para su posterior remisión al BID.
 - i) Asegurar la oportuna emisión de la información requerida al Programa por el BID y órganos de control del Estado.
 - j) Ser interlocutor ante los organismos de cooperación y tramitar las solicitudes de no objeción para el BID
 - k) Aprobar los estados financieros del Programa.
 - l) Suscribir contratos y cualquier documento de obligación contra terceros del Programa.
 - m) Aprobar los documentos de gestión del Programa cuando corresponda.
 - n) Emitir resoluciones y/u otros instrumentos que faciliten la ejecución del Programa
36. La selección del coordinador general se procederá a realizar mediante un llamado público. Para el análisis de sus méritos para ejercer la función de coordinador, en la evaluación de su idoneidad se aplicarán los criterios de conocimientos acreditados en materia de educación y formación técnico-profesional, experiencia en gestión gerencial y habilidades transversales acreditadas para ejercer el cargo.

5.3.3. Otro personal en la dirección ejecutiva

37. Además del coordinador general del programa, dentro de la dirección ejecutiva está prevista la contratación del siguiente personal:
- a) Un especialista en administración de procesos (PMO), que será el responsable de llevar la programación de las actividades y el monitoreo de los progresos en la ejecución del Programa.
 - b) Un especialista en educación y formación técnico-profesional, que será el responsable de la coordinación técnica del Programa:
 - Definir los lineamientos técnicos de los tres componentes.

- Coordinar el trabajo de las firmas que presten asistencia técnica para la ejecución de los tres componentes, presidiendo la Unidad Técnica de Coordinación que se cree al respecto.
 - Supervisar la ejecución de los componentes.
 - Articular la ejecución técnica de los componentes con la gestión administrativa en la DAF.
38. Ambos especialistas serán contratados mediante llamado público, en un concurso de méritos en el que se deberán evaluar su idoneidad técnica y de habilidades transversales acreditadas para ejercer el cargo.

5.4. Unidad adscrita a la Dirección de Administración y Finanzas

5.4.1. Funciones

39. Esta unidad tiene por misión gestionar los asuntos administrativos que soportan la ejecución de los componentes del Programa. Dependerá funcionalmente del coordinador general del Programa, pero orgánicamente estará ubicada en la Dirección de Administración y Finanzas del Ministerio de la Presidencia.
40. Para el desarrollo de sus funciones, y de acuerdo con esta unidad tendrá el siguiente personal con dedicación exclusiva al Programa:
- a) Un especialista en gestión presupuestaria
 - b) Un especialista en gestión contable
 - c) Un especialista en gestión de tesorería
 - d) Dos especialistas en adquisiciones
41. Las funciones de esta unidad son las siguientes:
- a) Realizar la gestión de todos los asuntos administrativos, económicos y presupuestario-contables relacionadas con la ejecución del programa.
 - b) Elaborar los estados financieros del programa, de acuerdo con los criterios y procedimientos del Banco.
 - c) Supervisar regularmente los procesos de adquisiciones y contrataciones que realicen las Unidades de Gerenciamiento Técnico de los tres componentes, de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Operativo.
 - d) Realizar los pagos autorizados por coordinador general del Programa, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
 - e) Supervisar la gestión operativa que realicen las Unidades de Gerenciamiento Técnico de los tres componentes, en conformidad con los términos de referencia establecidos con la firma y/o equipo responsable de dichas unidades, y de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Operativo.
 - f) Autorizar el pago por los avances y productos finales generados en el transcurso de la ejecución del programa, de conformidad con los planes operativos anuales.
42. Dada la inexperiencia de la DAF en operaciones con el Banco, se recomienda una capacitación de su personal actual, y del nuevo que vaya a incorporarse, en los procedimientos fiduciarios del Banco.

5.5. Unidad de Coordinación Técnica

43. La unidad técnica tiene por misión la gestión técnica y operativa de la ejecución de las actividades de los tres componentes del Programa. Al frente de esta unidad estará un especialista en formación y capacitación técnico-profesional, que ejercerá de coordinador técnico del programa (CTP). Dependerá directamente del coordinador general del Programa.
44. Dado la naturaleza esencialmente diferente de las actividades que están previstas desarrollar en el componente 1, y en los otros dos componentes 2 y 3, el especialista será el responsable de la coordinación de:
 - a) Unidad de Gerenciamiento Técnico del componente 1 (UGT-C1), cuya función principal será la proveer asistencia técnica en las actividades relacionadas con el componente 1, de fondos concursables.
 - b) Unidad de Gerenciamiento Técnico de los componentes 2 y 3 (UGT-C2y3), que tendrá la función de prestar asistencia técnica en las actividades relacionadas con los componentes 2 y 3 del Programa.
45. Dadas las características técnicas muy específicas que tienen las actividades previstas en los componentes del Programa, se recomienda que las funciones de asistencia técnica asignadas a la Unidad de Gerenciamiento Técnico de los componentes 2 y 3 sea encomendada a una firma consultora de prestigio, mediante una contratación directa.
46. Para la asistencia técnica del componente 1 se recomienda aprovechar en la medida de lo posible la experiencia acumulada en el Estado en materia de fondos concursables, eventualmente con el apoyo técnico especializado de una firma contratada mediante un proceso licitatorio.

5.6. Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 1

47. Esta Unidad de Gerenciamiento Técnico del Componente 1 (UGT-C1) tendrá como función proporcionar apoyo técnico a la Unidad Ejecutora del Programa en la implementación de las actividades que están previstas. En especial, esta UGT-C1 deberá tener una gran capacidad técnica para apoyar en el desarrollo e implementación de las acciones formativas financiadas mediante fondos concursables. Entre otras funciones, la UGT-C1 deberá desarrollar las siguientes:
 - a) Elaborar las propuestas de términos de referencia técnicos de los proyectos, para su consideración y aprobación por la UEP.
 - b) Elaborar la propuesta de términos de referencia para la contratación de los expertos que formarán parte del Comité de Evaluación, para su consideración y aprobación por la UEP, emisión de informe favorable del DEST.
 - c) Proponer las condiciones para la elegibilidad de los proyectos.
 - d) Evaluar los llamados y convocatorias desde un punto de vista técnico.
 - e) Dar apoyo técnico al Comité de Evaluación en la evaluación de los proyectos presentados en los llamados.

- f) Proponer a la UEP la aprobación razonada de los proyectos para su ejecución, de acuerdo con los términos de referencia.
- g) Monitorear el avance de los proyectos, desde un punto de vista técnico.
- h) Proponer a la UEP la aprobación de la ejecución parcial y final de los proyectos, de acuerdo con los términos de referencia.
- i) Proporcionar asistencia técnica a las empresas y proveedores de formación que así lo requieran.
- j) Apoyar a las asociaciones empresariales en la difusión y promoción de los fondos concursables.

5.7. Unidad de Gerenciamiento Técnico de los Componentes 2 y 3

48. La Unidad de Gerenciamiento Técnico de los Componentes 2 y 3 (UGT-C2y3) tendrá como función proporcionar apoyo técnico a la Unidad Ejecutora del Programa en la implementación de las actividades que están previstas en los dos mencionados componentes. Esta UGT-C2y3 deberá estar dotada de una gran capacidad técnica para apoyar en el desarrollo e implementación de las acciones relacionadas con: (i) aseguramiento de la calidad de la oferta formativa; (ii) pertinencia de las mallas curriculares a las necesidades del sector productivo; (iii) sistemas de información para la adecuada orientación formativa de los jóvenes, necesidades del sector productivo y prospectiva del mercado de empleo; (iv) asesorar a las asociaciones empresariales en el fortalecimiento de sus capacidades para impulsar un área de desarrollo de capital humano en sus organizaciones; y (v) apoyar a la SECLOG en su fortalecimiento institucional, en especial en la consolidación de un área de gestión relacionada con el capital humano.
49. Entre otras funciones, la UGT-C2y3 deberá desarrollar las siguientes:
- a) Elaborar términos de referencia de los proyectos y consultoría
 - b) Elaborar las especificaciones administrativas
 - c) Preparar la convocatoria de los llamados para la contratación de consultorías
 - d) Evaluar las ofertas y proyectos técnicos presentados
 - e) Proponer a la UCT la aprobación de los proyectos para su ejecución, de acuerdo con los términos de referencia
 - f) Hacer seguimiento de los contratos
 - g) Monitorear el avance de los proyectos y consultorías
 - h) Emitir informe favorable para la aprobación de la ejecución parcial y final de los proyectos, de acuerdo con los términos de referencia
 - i) Emitir informe favorable para autorizar los pagos parciales y finales
 - j) Asistir técnicamente a los centros de formación en el desarrollo de sus planes de mejora de la calidad
 - k) Asistir técnicamente a las empresas en la identificación de necesidades.
 - l) Apoyar a las asociaciones empresariales en el fortalecimiento de las áreas de formación de capital humano.
 - m) apoyar a la SECLOG en su fortalecimiento institucional, en especial en la consolidación de un área de gestión relacionada con el capital humano.

5.8. Mecanismo de coordinación técnica

50. Con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de las distintas partes que intervienen en la ejecución del Programa, además de la coordinación de todo el conjunto y cuya responsabilidad recaerá en el coordinador general, está prevista la constitución de una instancia de coordinación técnica, denominada *Mesa de Coordinación Técnica*, en la que participarían los siguientes miembros:
- Coordinador general del Programa
 - Coordinador técnico del Programa (CTP)
 - Especialista en programación y monitoreo (PMO)
 - Gerente del componente 1
 - Gerentes de los componentes 2 y 3
 - Responsable de la DAF
51. Esta instancia de coordinación se reunirá cada dos semanas y sus decisiones serán comunicadas al Directorio Estratégico.

5.9. Participación del sector productivo

52. La participación del sector productivo es crítica para garantizar la buena ejecución de la operación. En este sentido, en el diseño del mecanismo de ejecución se prevén los siguientes dispositivos de articulación con el sector privado:
- a) El Directorio Estratégico, que como órgano de carácter consultivo desempeñará un rol crucial para que el sector productivo pueda realizar un seguimiento estratégico de la ejecución del programa y velar por el cumplimiento de los objetivos del Programa.
 - b) Una participación activa en el proceso de implementación de las acciones formativas a ser financiadas con los fondos concursables. Como se menciona en el POD, estas acciones son críticas para reducir las brechas de habilidades (objetivo del Programa) y en su formulación es imprescindible la participación de las asociaciones empresariales de las regiones donde se van a implementar. En este sentido, está previsto en el componente 1 la implantación de una instancia de participación del sector privado para que apoyen de forma activa la participación de las empresas. En el Reglamento Operativo del Programa se definirá la fórmula concreta que adoptará esta instancia de participación del sector productivo.
 - c) Asimismo, en el componente 3 hay diseñadas todo un conjunto de actividades tendientes a potenciar el rol de las asociaciones empresariales, en especial la red regional de Centros de Competitividad, con el fin de fortalecer sus capacidades organizacionales en materia de formación de capital humano.

6. Dimensionamiento de la UEP: personal, firmas y presupuesto

6.1. Personal

53. Para la ejecución del Programa se requerirá de los siguientes apoyos técnicos:

Gestión ejecutiva

Cargo/función	Número
Coordinador general	1
Especialista en programación y monitoreo (PMO)	1
Especialista en educación y formación técnico-profesional	1

Gestión Administrativa

Cargo/función	Número
Compras y adquisiciones	2
Presupuesto	1
Contabilidad	1
Tesorería	1

Gestión de los fondos concursables (componente 1)

Cargo/función	Número
Especialista senior Fondos Concursables y gerente C1	1
Especialistas en planes de mejora para empresas	4
Panel de evaluadores	5
Asistente en Región Occidental	1
Adecuación y Equipamiento de oficinas (Panamá)	1
Gastos oficina Ciudad de Panamá	1
Adecuación y Equipamiento de oficinas (Región Occidental)	1
Gastos oficina Región Occidental	1
Supervisión ejecutiva y financiera	1

Gestión de actividades orientadas a la mejora de la calidad y de los sistemas de información (componentes 2 y 3)

Cargo/función para el componente2	Número
Gerente C2, especialista senior en formación (planes, currícula, capacitación, etc.)	1
Asistente técnico/administrativa	1
Especialista en planes de mejora para centros de formación	3
Especialista en Monitoreo y Evaluación	1

Cargo/función para el componente 3	Número
Gerente C3, especialista senior en formación (planes, currícula, capacitación, etc.)	1
Asistente técnico/administrativa	1
Especialista en Monitoreo y Evaluación	1

54. Como ya se ha indicado, la asistencia técnica para los tres componentes la realizarían personal externo al organismo ejecutor, para lo cual estaría prevista la contratación de dos firmas y, eventualmente, de un apoyo de una entidad del Estado (SENACYT) especialista en fondos concursables.

6.2. Presupuesto

6.2.1. Coordinación general

55. El presupuesto estimado para la coordinación general, durante los cinco años de ejecución del Programa, es el siguiente:

	Unidad Ejecutora	USD
Coordinador general	Costo anual	60.000
	Años	5
	Cantidad personas	1
	Total	300.000
Especialista programación y monitoreo (PMO)	Costo anual	39.000
	Años	5
	Cantidad personas	1
	Total	190.000
Especialista formación técnica-profesional	Costo anual	42.000
	Años	5
	Cantidad personas	1
	Total	210.000
TOTAL		700.000

56. El personal de la coordinación general será contratado de la siguiente forma:
- Coordinador general*: mediante contrato directo con el Ministerio de la Presidencia establecido por resolución ministerial, después una convocatoria abierta. Los recursos provendrán de la contraparte. Requerirá la no objeción del Banco.
 - Especialista programación y monitoreo (PMO)*: se contratará de acuerdo con los procedimientos nacionales. Los recursos provendrán de la contraparte. Requerirá la no objeción del Banco.
 - Especialista en educación y formación técnica-profesional*: se contratará como consultor, en un llamado abierto entre especialistas. Los recursos provendrán del préstamo. Requerirá la no objeción del Banco.

6.2.2. Apoyo administrativo a la DAF

	Apoyo administrativo	USD
Compras y adquisiciones	Costo anual	32.000
Presupuesto	Años	5
Contabilidad	Cantidad personas	5
Tesorería	Total	800.000

57. Estos cinco especialistas serán contratados de acuerdo con los procedimientos nacionales y formarán parte de la planilla de la DAF. Requerirá la no objeción del Banco. Se precisará capacitación en los procedimientos fiduciarios del Banco.

6.2.3. Asistencia técnica al componente 1

58. Se prevén los siguientes costos:

Cargo	Años	Cantidad	Tarifa anual	Total
Especialista senior Fondos Concursables y gerente C1	5,0	1	46.860	234.300
Especialistas en planes de mejora para empresas	5,0	4	30.000	600.000
Panel de evaluadores	4,0	5	12.000	240.000
Asistente en Región Occidental	4,0	1	14.500	58.000
Adecuación y Equipamiento de oficinas (Panamá)		1	22.500	22.500
Gastos oficina Ciudad de Panamá	5,0	1	48.000	240.000
Adecuación y Equipamiento de oficinas (Región Occidental)		1	14.200	14.200
Gastos oficina Región Occidental	4,0	1	48.000	192.000
Supervisión ejecutiva y financiera	5,0	1	19.800	99.000
TOTAL				1.700.000

59. Para esta asistencia técnica está prevista la contratación de una firma de apoyo, de acuerdo con los procedimientos nacionales y del Banco. Se considera conveniente evaluar la realización de un convenio de colaboración con alguna entidad del Estado que tenga una larga experiencia en la gestión de fondos concursables (como puede ser SENACYT).

6.2.4. Asistencia técnica a los componentes 2 y 3

60. Para la asistencia técnica de los componentes 2 y 3 está prevista la siguiente dotación de personal, así como los gastos previstos por los insumos operacionales:

Personal Técnico	Total	Cantida d	Tarifa anual	Total	
Gerente C2, especialista senior en formación (planes, currícula, capacitación, etc.)	2,5	1	48.000	72.000	
Asistente técnico/administrativa	2,5	1	14.000	28.000	
Especialista en planes de mejora para centros de formación ⁸	4,0	3	24.000	180.000	
Especialista en Monitoreo y Evaluación	3,5	1	30.000	90.000	
Gastos de movilización/supervisión			25.000	25.000	
Gastos de funcionamiento				105.000	
Total Componente 2				500.000	
Gerente C3, especialista senior en formación (planes, currícula, capacitación, etc.)		2,5	1	48.000	72.000
Asistente técnico/administrativa		2,5	1	13.277	28.000
Especialista en Monitoreo y Evaluación		1,0	1	30.000	30.000
Gastos de Movilización/supervisión				10.000	10.000
					350.000
Total Componente 3					490.000
TOTAL ASISTENCIA TÉCNICA UGT					990.000

61. Como ya se ha mencionado, sería recomendable que el organismo ejecutor, en este caso la SECLOG, cuente con el apoyo técnico a estos componentes de la misma firma (COSPAE) que en su momento desempeñó el rol de unidad ejecutora del programa NEO-Panamá. Se recomienda su contratación por adjudicación directa.

7. Resultados del análisis SECI

7.1. Valoración general

62. Sobre la base de la evaluación de riesgos efectuada mediante el instrumento SECI, se identificó un riesgo bajo en los procesos fiduciarios actualmente utilizados⁹. Sin embargo, al incorporar nuevos procesos fiduciarios, de acuerdo con las normas del Banco, y al aumento de la carga de trabajo, se considera más conveniente elevarlo a nivel medio. Estos son los factores explicativos:

⁸ Con estos recursos está previsto inicialmente el abordaje de 50 institutos profesionales técnicos (IPT), escalable a la totalidad de IPT al final del periodo de ejecución del Programa.

⁹ Ver anexo para detalles particulares de cada subsistema analizado y los comentarios asociados.

- a) Personal con poco manejo de las políticas del BID en gestión fiduciaria. En la actualidad, el personal asignado en la DAF no tiene conocimientos cabales de los procedimientos del Banco.
 - b) Elevada carga trabajo a nivel técnico y administrativo del Programa, a causa de la gestión de los proyectos ganadores de los fondos concursables y de la gran cantidad de contratos que se prevén.
63. Para mitigar este riesgo, se contratará personal con conocimiento de las Políticas Fiduciarias para la Dirección de Administración y Finanzas del Ministerio de la Presidencia. De la misma manera, se dictarán cursos de capacitación sobre las Políticas Fiduciarias.
64. El Gobierno de Panamá ha implementado como Sistema Nacional el GRP ISTMO. Al respecto, se realizarán las gestiones necesarias para que el organismo ejecutor (Ministerio de la Presidencia, SECLOG y DAF) cuente con la capacitación necesaria y el sistema esté parametrizado para poder gestionar el presupuesto, comprometer gastos y realizar los pagos del programa.

Cuadro 2 – Resultados de los subsistemas del análisis SECI

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
	Calificación n %	IR %	Ponderad o %		
CPO	32,14	25	8,04	SD	RB
CE	69,62	45	31,33	SD	RB
CC	42,70	30	12,81	SD	RB
TOTAL		100	52,18	SD	RB

7.2. Valoración particular por subsistema

65. En el cuadro siguiente puede observarse los principales resultados:
- a) Se observan debilidades en las capacidades de planificación y programación (SPA), con un desarrollo prácticamente inexistente de estas funciones. El riesgo atribuido es alto. Requiere reforzar estas capacidades, para lo cual está previsto la instalación de especialista en programación en la unidad coordinadora del programa.
 - b) En cuanto al sistema de organización administrativa (SOA), el desarrollo es mediano, con un riesgo medio. Requiere reforzar estas capacidades. Está prevista la elaboración de un Reglamento Operativo del Programa, en el que se especifiquen los procedimientos principales y los roles y responsabilidades asociados.
 - c) En el caso del sistema de administración de personal (SAP), el desarrollo de este es incipiente, con riesgo sustancial. Aquí se está a la espera de la implementación cabal de la Ley de Carrera Administrativa. En el marco del Programa, está prevista la elaboración de un Reglamento Operativo del Programa, en el que se

especifiquen los procedimientos principales y los roles y responsabilidades asociados.

Cuadro 3 – Resultados de los subsistemas del análisis SECI

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	0,00	50	0,00	ND	RA
	SOA	64,29	50	32,14	MD	RM
TOTAL				32,14	SD	RB
CE	SAP	50,00	30	15,00	ID	RS
	SABS	76,19	30	22,86	MD	RM
	SAF	79,41	40	31,76	MD	RM
TOTAL				69,62	SD	RB
CC	SCI	44,00	80	35,20	ID	RS
	SCE	37,50	20	7,50	ND	RA
TOTAL				42,70	SD	RB

- d) En el caso del sistema de administración de bienes y servicios (SABS), los resultados muestran un nivel de desarrollo mediano, con un riesgo medio. No obstante, dada la alta criticidad de este sistema, se ha considerado conveniente dotar a la unidad de apoyo que se va a instalar en la DAF del Ministerio de la Presidencia de un especialista en adquisiciones, con el fin de reducir eventuales riesgos en los procedimientos de compras.
- e) El sistema de administración financiera (SAF) presenta unos resultados similares al SABS: desarrollo mediano y riesgo medio. Dado que este sistema es crítico, se ha considerado conveniente reforzar el equipo a instalar en la DAF con un especialista en presupuesto, otro en contabilidad y otro en tesorería. Estos especialistas deberán estar capacitados en el manejo de los procedimientos del Banco, así como del sistema GRP ISTMO.
- f) Los sistemas de control interno (SCI) y externo (SCE) muestran debilidades y riesgo suficiente y alto, respectivamente. En este sentido, está previsto reforzar los mecanismos de control interno mediante el mismo especialista que va a dedicarse a reforzar los procedimientos de programación. En el caso de los controles externos, está previsto realizar diversas auditorías externas con recursos del préstamo. En todo caso, la existencia de una Oficina Fiscalizadora de la Contraloría General de la República instalada en el mismo Ministerio de la Presidencia constituye un mecanismo adicional de control externo, con una participación fiscalizadora directa sobre la gestión presupuestaria.

Anexo: Resultados detallados del análisis SECI

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	¿Cuenta la entidad con un área (departamento) encargada de elaborar, coordinar y monitorear la adecuada planeación de la entidad y su programación de Actividades?		1		Dentro de la DAF no existe un departamento responsable de la planificación y programación de actividades, ni cuenta con personal asignado a tales tareas. Estas actividades las realizan cada departamento o secretaria, de acuerdo con sus criterios
2	¿Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas?		1		Algunas de las unidades adscritas (Secretaría de Metas, Programa del ITSE, Oficina de Identificación Rural) cuentan con departamentos que les permiten planificar y programas unidades. La DAF no cuenta
3	Existen procesos de programación definidos, que incluyan: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?		1		
4	Estas funciones, responsabilidades y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los		1		

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
	procedimientos vigentes de la entidad?				
5	Se han diseñado y se están aplicando, procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan verificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: cumplimiento de indicadores, existencia de eventuales desvíos de las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?		1		
6	Se ha preparado una planeación de la ejecución plurianual del proyecto (PEP) y un Programa Operativo Anual (POA) o documento equivalente, consistente con la planificación general?			1	No aplica. La DAF no maneja proyectos de préstamo con el Banco
7	El POA incorpora las operaciones de presupuesto, responsable, actividades, tiempo y resultado esperado del proyecto?			1	No aplica. La DAF no maneja proyectos de préstamo con el Banco
8	Existe una definición clara que permita identificar la planificación y la programación de		1		Ver consideraciones anteriores

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
	actividades de la Entidad?				
El Documento de Planificación (PEP / POA) establece para el Proyecto:					
9	Los objetivos generales y específicos, y los indicadores / resultados?			1	No aplica
10	Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos e indicadores / resultados previstos?			1	No aplica
11	Un diagrama o flujograma que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?			1	No aplica
12	El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?			1	No aplica
13	Los responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?			1	No aplica
14	Los medios de verificación que permitan medir el logro de indicadores / resultados previstos?			1	No aplica
15	Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ?			1	No aplica
Ejecución :					

Sistema de Programación de Actividades		SI	NO	NA	Comentarios
16	Se están emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas al interior de la entidad y/o con el Banco?			1	No aplica
17	Cuando los informes identifican incumplimientos o riesgos, se formalizan acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?				No aplica
18	Se implementan las acciones mencionadas anteriormente?			1	No aplica
19	Cuando se realizan cambios a los POA se cuenta con el nivel de aprobación correspondiente?			1	No aplica
20	Los cambios a los POA fueron comunicados al Banco?			1	No aplica
TOTALES		0	6	13	

CUANTIFICACION:	SI	* 100	0.00
	(SI+NO)		
DESARROLLO:	No Existe ND (0-40) Incipiente ID (41-60) Mediano MD (61-80) Satisfactorio SD (81-100)		ND

Sistema de Programación de Actividades	SI	NO	NA	Comentarios
RIESGO:	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80) Bajo RB (81-100)			RA

NOTA: Sólo llenar las respuestas con "1" en las columnas SI - NO o N/A. Las respuestas "N/A" no afectan la cuantificación del nivel de Desarrollo del Sistema y el cálculo del nivel de riesgo.

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Organigrama:					
1	Cuenta la entidad con un organigrama actualizado y aprobado?	1			Hay un organigrama formal de la estructura organizacional del Ministerio de la Presidencia y de la DAF. En él se reflejan los cambios institucionales (entradas/salidas de unidades). La gestión de los RRHH se realiza en la Oficina Institucional de RRHH
2	El organigrama refleja : a) La relación funcional entre las áreas (Dirección General, Finanzas, Personal, compras, etc.) ? b) Los niveles de autoridad y supervisión? c) Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)? d) Las líneas de comunicación?	1			
3	En caso de que se haya conformado una Unidad Coordinadora / Ejecutora para el desarrollo del Proyecto, se puede determinar su ubicación en el organigrama de la entidad?	1			La futura Unidad Ejecutora del Programa se ubicará en la Secretaría de Competitividad y Logística (SECLOG), para la coordinación general y la dirección ejecutiva, y los procesos fiduciarios estarán ubicados en la DAF
4	De no existir una Unidad Coordinadora, permite el organigrama identificar las áreas, departamentos, dependencias, que intervendrán en la ejecución del Proyecto?	1			En la SECLOG y en la DAF

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
Manual de Organización:					
5	Existen manuales de procedimientos y funciones para la entidad?	1			Los manuales de procedimientos para los procesos fiduciarios están establecidos por la Contraloría General de la República (CGR)
6	Los manuales se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?	1			La CGR revisa y actualiza periódicamente los manuales, y los actualiza. Los procedimientos son iguales para todo la Administración Pública de Panamá
7	Se ha establecido el nivel de autoridad responsable de aprobar los manuales?	1			La Contraloría General de la República
8	Existen y se aplican los procedimientos para la actualización y convalidación periódica de los Manuales?	1			De acuerdo con los criterios de la CGR
9	Los manuales definen las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo?		1		La Oficina Institucional de RRHH (OIRH) está comenzando a implementar la nueva Ley de Carrera Administrativa (Ley nº 23, de mayo 2017), que entre otros aspectos contempla la necesidad de definir las funciones y responsabilidades para el desempeño de cada cargo. Están trabajando conjuntamente con la DAF en la definición de estos cargos y su incorporación a los correspondientes manuales
10	Los Manuales definen los niveles de autoridad?		1		Ver comentario anterior
11	Establecen los manuales la segregación de funciones (preparación, revisión,	1			De acuerdo con los criterios de la CGR

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
	autorización, registro de transacciones, custodia de bienes y valores)?				
12	Los Manuales y sus modificaciones se dan a conocer-a todo el personal vinculado?		1		No hay un procedimiento pautado de inducción. En la actualidad se dan charlas, junto con la OIRH, para difundir el contenido y el alcance de la nueva Ley de Carrera Administrativa
13	De ser así, se cuenta con documentación que soporte que cada empleado expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?		1		En forma bimensual se hace de conocimiento del personal del programa, conforme a lo dispuesto por la Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción (OTEPA) del MINEDU
14	Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para : a) Desarrollar y documentar de manera adecuada el Proyecto (presupuestos, contratación, tesorería, contabilidad). b) Presentar los reportes e información requerida por el Banco (solicitudes de desembolso, presentación de estados financieros).			1	No aplica. La DAF no ejecuta programas del Banco
15	El Manual Operativo del Proyecto, fue diseñado de acuerdo con el POA y los lineamientos de ejecución del Programa?			1	No aplica. La DAF no ejecuta programas del Banco
16	Las sugerencias y/o recomendaciones surgidas en la preparación del proyecto fueron incluidas en el Manual y asignadas respectivamente?			1	No aplica. La DAF no ejecuta programas del Banco
17	Los cargos previstos para la ejecución del Programa están en funcionamiento?		1		Deberán ser contratados, como refuerzo de la dotación actual de la DAF
Perfiles de los cargos:					

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
18	Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas para la entidad y para la ejecución del Proyecto, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de experiencia)			1	No aplica
19	Los niveles de remuneración de los consultores que ejecutarán el Proyecto, guardan concordancia frente al valor de mercado o de los cargos equivalentes que forman parte del personal de planta de la entidad?			1	No aplica
20	La delegación de funciones se realizó con base en los perfiles definidos			1	No aplica
Ejecución:					
21	Cuenta el Organismo Ejecutor con autonomía administrativa, financiera, organizacional y jurídica?			1	No aplica
22	En caso de que el proyecto contemple la participación de organismos coejecutores o subejecutores, se han definido claramente: a) Las responsabilidades y funciones del organismo ejecutor b) Las responsabilidades y funciones del coejecutor / subejecutor c) Los niveles de comunicación entre éstos. d) El sistema de rendición de cuentas tnato técnico como financiero.			1	No aplica
Reglamento Operativo (RO), Reglamento de Crédito (RO):					
23	Se ha preparado un RO/RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?			1	No aplica
24	El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?			1	No aplica

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
25	Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?			1	No aplica
26	Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?			1	No aplica
27	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	No aplica
En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:					
28	Propósito y definiciones ?			1	No aplica
29	Objetivos y Descripción del Programa ?			1	No aplica
30	Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores / sub-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?			1	No aplica
31	Asignación de recursos del Programa?			1	No aplica
32	Mecanismos de desembolsos y rendición de cuentas?			1	No aplica
33	Seguimiento (informes) ?			1	No aplica
En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:					
34	Propósito y definiciones ?			1	No aplica
35	Objetivos y Descripción del Programa ?			1	No aplica
36	Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS (Instituciones Financieras Intermediarias)?			1	No aplica
37	Criterios de elegibilidad de los sub-prestataarios y de los sub-préstamos?			1	No aplica

Sistema de Organización Administrativa		SI	NO	NA	Comentarios
38	Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1	No aplica
39	Formalización de los sub-préstamos ?			1	No aplica
40	Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1	No aplica
TOTALES		9	5		

CUANTIFICACION:	SI (SI+NO) * 100	64,29
DESARROLLO:	No Existe ND (0-40) Incipiente ID (41-60) Mediano MD (61-80) Satisfactorio SD (81-100)	MD
RIESGO:	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80) Bajo RB (81-100)	RM

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con un área (departamento) encargado de la administración del personal?	1			La OIRH es la unidad dentro del Ministerio de Presidencia responsable de la administración de personal
2	Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			En el Reglamento Interno se especifican los deberes y derechos de los funcionarios y contratados, así como

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
3	La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente sobre la administración del personal?	1			los elementos regulatorios básicos de los recursos humanos (licencias, permisos, viáticos, etc.)
4	Estas políticas y procesos se encuentran actualizados, de conformidad con los procedimientos vigentes de la entidad?	1			El Reglamento Interno se actualiza frecuentemente
5	Los manuales contemplan los procedimientos necesarios y requeridos para la contratación de consultores, de acuerdo con las políticas del Banco?			1	
Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como: (evidenciarlo)					
6	Búsqueda y Selección?		1		Está en curso el proceso de implementación de la Ley de Carrera Administrativa que contempla estos aspectos.
7	Inducción y entrenamiento?		1		
8	Capacitación?		1		
9	Evaluación del desempeño?		1		
10	Clasificación de cargos y niveles de remuneración?		1		
11	Seguridad social?	1			La inscripción y cotización a la Seguridad Social es obligatoria para todo funcionario
12	Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			El pago de impuesto y otras obligaciones con el funcionario es obligatorio
Otros Requerimientos:					
13	Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			Se cuenta con un plan de contingencia de reemplazo temporal de personal por vacaciones y enfermedad. Cada departamento/sección planifica anualmente las vacaciones
14	Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			
15	Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?		1		No existen seguros para los cargos clave. Se cuenta con pólizas contra la sustracción o pérdida de bienes
16	Se han fijado los montos asegurables?		1		Sí, en las pólizas correspondientes de los seguros de bienes, no de cargos
17	En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?		1		En la actualidad no hay estabilidad. La nueva Ley de Carrera Administrativa otorga estabilidad.

Sistema de Administración de Personal		SI	NO	NA	Comentarios
Ejecución del proyecto:					
18	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	No aplica
19	Se ha contratado el personal requerido para la ejecución del proyecto, que fue identificado en su preparación?			1	No aplica
20	Se siguió el proceso de selección y contratación según las normas y políticas en la materia?			1	No aplica
21	El personal responsable de la ejecución del proyecto cumple con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos previamente acordados en el proceso de preparación del proyecto y/o reglamento operativo?			1	No aplica
22	La contratación del personal por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?			1	No aplica
TOTALES		8	8	6	

CUANTIFICACION:	SI (SI+NO) * 100	50,00
DESARROLLO:	No Existe ND (0-40) Incipiente ID (41-60) Mediano MD (61-80) Satisfactorio SD (81-100)	ID
RIESGO:	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80) Bajo RB (81-100)	RS

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
1	Los procedimientos de adquisiciones contemplan que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1			Para las adquisiciones se rigen por la regulación general del Estado, establecida en la Ley nº 22, de julio de 2006, de Compras del Estado. De acuerdo con los procedimientos, para la contratación de bienes se solicitan previamente cotizaciones. Una vez adquirida, se paga contra factura. En el caso de servicios, se requiere presupuesto/factura.
2	La documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción?	1			Cada una de las transacciones tiene su correspondiente respaldo (cotización, factura, presupuesto, etc.).
3	Los procedimientos de adquisiciones definen claramente una segregación de funciones, de tal manera que no existan responsabilidades compartidas durante las diversas fases del proceso?	1			Los diferentes departamentos del Ministerio de la Presidencia y las unidades de la DAF cuentan con personal de adquisiciones con separación de funciones: cotizadores, supervisores y superiores con firma autorizada
4	El procedimiento de adquisiciones permite identificar el ciclo total de la transacción (registro obligación, selección, contratación, recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y pagos)?	1			El departamento de Tesorería de la DAF verifica antes de proceder al pago que se ha cumplido con los procedimientos del ciclo de compra
5	Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestales identificados y disponibles?	1			Mediante el sistema SIAF Istmo (SAP), antes de proceder a una transacción de adquisición se verifica la existencia de fondos y su bloqueo para poder dar inicio al trámite.
6	Existen controles para identificar cada una de las actividades dentro del proceso de adquisiciones (Consecutivo de adquisiciones, archivo en carpetas individuales)?	1			Están dotados de un sistema propio para el manejo del consecutivo por solicitante
7	Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?	1			El registro de inventario lo realiza el Dpto. de Almacén, integrado en el Dpto. de Proveeduría y Compras (DAF). El control de activos lo realiza el Dpto. de Bienes Patrimoniales de la DAF
8	Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?	1			Este proceso se opera con limitaciones. El control de existencias está en el sistema ISTMO, y se verifica periódicamente con el Dpto. de Almacén su consistencia con los registros
9	Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?	1			

Sistema de Administración de Bienes y Servicios		SI	NO	NA	Comentarios
10	Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?	1			
11	Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?		1		Se está trabajando para mejorar este proceso de verificación.
12	Las verificaciones son practicadas por personal independiente del manejo y registro de dichos bienes?		1		
13	Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la verificación?	1			Se realizan auditorías aleatorias a los diferentes departamentos y unidades, pero es una iniciativa de la DAF.
14	Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?	1			Esta información está archivada en el Dpto. de Bienes Patrimoniales.
15	Se dispone de una política para formalizar la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos ?		1		No tienen una política en sentido estricto. Existe un documento de constancia de entrega del bien, que lo gestiona el Dpto. de Bienes Patrimoniales (DAF). Su buen uso está regulado por la Ley 67, y fiscalizado por el Tribunal de Cuentas.
16	Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?		1		Existe un plan parcial de mantenimiento de algunos bienes (aire acondicionado)
17	Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?		1		Solo del mantenimiento del aire acondicionado
18	Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?	1			Existe un seguro para los vehículos y edificios
19	Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos con las Órdenes de Compra emitidas?	1			Por parte del Dpto. de Bienes Patrimoniales
20	Cuenta el OE con un sistema que incluya la codificación para identificar los activos fijos ?	1			La codificación de los bienes y servicios se realiza mediante un sistema.
21	Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones, 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			El Departamento de Proveeduría y Compras tiene un archivo físico, no digitalizado, clasificado por proveedores.
TOTALES		16	5	0	
CUANTIFICACION:		$\frac{\text{SI}}{\text{(SI+NO)}} * 100$			76,19
DESARROLLO:		No Existe ND (0-40)			MD

Sistema de Administración de Bienes y Servicios	SI	NO	NA	Comentarios
	Incipiente ID (41-60) Mediano MD (61-80) Satisfactorio SD (81-100)			
RIESGO:	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80) Bajo RB (81-100)			<u>RM</u>

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con áreas (departamentos) encargados de los procesos de administración financiera, que atienda las necesidades del proyecto, en las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad?	1			La Dirección de Administración y Finanzas cuenta con los siguientes departamentos: Proveeduría y Compras Presupuesto Contabilidad Tesorería Bienes Patrimoniales
2	La(s) persona(s) encargada(s) de dichas funciones reúnen requisitos de competencia y experiencia en la administración financiera?	1			El personal de estos departamentos fue contratado tras la verificación de los requisitos de competencia
3	Las personas encargadas están familiarizadas con los procedimientos del Banco, para la preparación de solicitudes de desembolso y la preparación de informes financieros requeridos?		1		No están familiarizados. Se requerirá capacitación.
4	Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con las normas, políticas y procedimientos del Banco en Gestión Financiera?		1		No están familiarizados. Se requerirá capacitación.
5	Disponen de un manual de procedimientos autorizado y vigente para la administración financiera, que incorpore las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad?	1			Se utilizan los manuales elaborados por la CGR, que son de obligado cumplimiento.
6	El manual incorpora los procedimientos establecidos por el Banco, para la administración financiera del proyecto?			1	
Programación y Presupuesto:					
7	Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1			Se siguen los procedimientos establecidos por la CGR y el MEF.

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
8	Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?		1		Se utiliza como criterio el año fiscal y presupuesto anual. No cuentan con procedimientos para la programación plurianual. En el caso de los proyectos de inversión se ajustan al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), pero son escasos.
9	Dispone la entidad de recursos humanos profesionales capacitados en presupuesto y en el manejo del Manual, de los instructivos y del módulo computacional?	1			Se maneja todo con el sistema ISTMO y de acuerdo a los manuales. El personal está capacitado.
10	La clasificación utilizada para la formulación y ejecución del presupuesto tiene la flexibilidad suficiente para asignar gastos, de manera independiente del resto de las actividades de la entidad ejecutora, y permite agrupar los gastos a nivel de componentes y/o sub-componentes e identificar la fuente de financiamiento?	1			Se siguen los procedimientos establecidos por la CGR y las instrucciones del MEF para la asignación de las partidas. Con el ISTMO es posible identificar la fuente de financiamiento.
11	Se asigna un código presupuestario único para hacer el seguimiento a los proyectos de inversión. Este código se mantiene a lo largo de la vida del proyecto (no cambia año a año)?	1			Para un proyecto puede haber varios objetos de gasto. Se pueden eliminar o crear otros, incluyendo el traslado de partidas
12	La programación presupuestal de la entidad incorpora los recursos del proyecto?			1	En su momento se incluirán los recursos. Se ha solicitado en el proyecto de ley de Presupuesto 2019 la apertura de una partida para financiar el programa con el BID
13	Se dispone de un software o sistema de información de presupuesto automatizado e integrado?	1			ISTMO (SIAF)
14	El presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional y existen mecanismos que garanticen que la información de formulación es transferida sin modificaciones al módulo de ejecución?	1			ISTMO (SIAF)

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
15	En caso que exista un sistema integrado de información, el presupuesto se formula apoyado en un sistema computacional desarrollado en el mismo software, que el utilizado para los módulos de ejecución presupuestal, tesorería y contabilidad, consistente con los requerimientos del Manual para la formulación?	1			ISTMO (SIAF)
16	En caso que exista un sistema integrado de información, la base de datos de ejecución del Presupuesto es la misma que aquella utilizada para los módulos de Tesorería y Contabilidad?	1			ISTMO (SIAF)
17	Se lleva registro de las siguientes etapas de la ejecución del gasto: (i) reserva presupuestal o certificado de disponibilidad presupuestal, (ii) compromiso, (iii) devengado, causado o reconocimiento de la obligación y (iv) pagado?	1			Se cumple con el ciclo de ejecución del gasto. Se apoyan en el ISTMO
18	Existen procedimientos y controles para el registro de transacciones de manera que todo pago se ordena una vez se ha verificado que: (i) existe saldo en la partida presupuestaria; (ii) el pago corresponde a un compromiso previamente registrado en el sistema ; (iii) los bienes recibidos o servicios prestados estén de conformidad con las especificaciones del contrato o documento equivalente; (iv) se cuenta con toda la documentación de respaldo.	1			Se cumple con el ciclo de ejecución del gasto. Se apoyan en el ISTMO
19	Existen mecanismos que garantizan que la información de ejecución presupuestaria alimenta al sistema contable sin que se produzcan alteraciones o pérdidas de información.	1			ISTMO (SIAF) y control de la CGR
20	Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestaria y contabilidad.		1		No se están haciendo actualmente, pero existen los mecanismos para hacerlas

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
21	Existe procedimientos para realizar modificaciones presupuestarias, estableciendo con claridad los niveles de responsabilidad, y autorización para las mismas, y los controles que aseguran su aplicación.	1			Las modificaciones presupuestarias permiten traslado de partidas, con los controles y autorizaciones correspondientes.
22	Existen procedimientos claros, actualizados y debidamente aprobados para realizar el control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal?	1			Los procedimientos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestal se aplican trimestralmente
23	Estos procedimientos se aplican a la ejecución presupuestal del proyecto?			1	Se deberán aplicar
24	El sistema computacional permite la emisión de reportes por proyecto, facilitando comparaciones del gasto a nivel de monto presupuestado y pagado, por lo menos.		1		
25	Para programas con la participación de coejecutores se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestal de las transacciones financieras a cargo de los coejecutores?			1	No aplica
Contabilidad					
26	La Entidad y/o Unidad Coordinadora (UC) cuenta con un manual contable?	1			Se aplica el manual que establece la Contraloría General de la República para toda la Administración Pública panameña
27	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 aceptado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1			El sistema ISTMO (SIAF) tiene integrados los módulos de contabilidad, gestión presupuestaria, tesorería y deuda pública.
28	El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información presupuestal que alimenta a la contabilidad?	1			El sistema ISTMO tiene integrados los módulos de contabilidad, gestión presupuestaria, tesorería y deuda pública.

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
29	Se realizan conciliaciones periódicas entre los registros de ejecución presupuestal y la contabilidad?			1	
30	Cualquier ajuste contable sólo se puede realizar directamente en el software de contabilidad?	1			Solamente se puede realizar a través del módulo de contabilidad del ISTMO
31	Para el caso de entidades que no utilicen los sistemas nacionales, el sistema de información financiero cuenta con los módulos de presupuesto, tesorería y contabilidad integrados?			1	No aplica
32	Se han establecido procedimientos para asegurar que todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1			Toda transacción financiera se realiza a través del sistema ISTMO.
33	El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?			1	Está en etapa de desarrollo una herramienta para la generación automática de los estados financieros
34	El sistema permite generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?			1	
35	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	
36	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un mecanismo que permita consolidar e identificar los recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor y/o Subejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?			1	

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
37	Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?			1	
Información procesada electrónicamente					
38	Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo software y archivos de datos relacionados?			1	No aplica para la DAF. La administración del sistema ISTMO es responsabilidad del MEF, que es el que realiza el mantenimiento evolutivo y correctivo del sistema.
39	Se tienen documentados los programas y aplicaciones y/o la licencia respectiva?			1	
40	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	
41	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	
42	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	
43	Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?			1	
Tesorería					
44	La entidad ha previsto un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco y de la contrapartida local, el cual incluye funciones, atribuciones, restricciones, etc.?		1		Pendiente de desarrollar el reglamento operativo.

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
45	Para el caso de las entidades que no utilizan los sistemas nacionales, el sistema de tesorería permite hacer seguimiento a los recursos por fuente de financiación?			1	La DAF debe utilizar los sistemas nacionales.
46	El sistema de información de la entidad cuenta con controles que garanticen la integralidad de la información de tesorería que alimenta a la contabilidad?	1			El sistema ISTMO tiene integrados los módulos de contabilidad, gestión presupuestaria, tesorería y deuda pública.
47	El reglamento establece, la apertura de cuentas bancarias en el Banco Central y/o en Bancos Comerciales a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento del Banco?			1	No aplica ahora. Se puede abrir una cuenta, solo en el Banco Nacional de Panamá
48	Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores/ sub-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local?			1	No aplica
49	Existen procedimientos definidos para la administración de cuentas bancarias, así como un módulo para su administración en el Sistema Integrado de información.			1	No aplica todavía. La cuenta bancaria estaría integrada a ISTMO
50	El reglamento establece el procedimiento para determinar las necesidades de liquidez (flujo de caja) con base en los compromisos de pago para próximos 6 meses?			1	Pendiente Reglamento Operativo
51	Cuenta la entidad con procedimientos para asegurar que cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, evidencia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de pago?	1			Los procedimientos para asegurar que los pagos tienen los correspondientes respaldos están establecidos por la CGR en sus manuales de procedimientos financieros.
52	Se han asignado las responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos, manteniendo una adecuada segregación de funciones?	1			Los jefes de las unidades están autorizados para comprometer los recursos. Existe segregación de funciones.

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
53	Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			Las conciliaciones bancarias las realiza el Dpto. de Contabilidad de la DAF y las remite al Dpto. de Tesorería (DAF)
54	Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1			
55	Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?			1	No aplica
56	Se efectúan conciliaciones periódicas 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	No aplica
57	Existen procedimientos para la preparación y presentación de informes con cada solicitud de desembolso que presenta al Banco?			1	No aplica
58	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	No aplica
59	En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, existen procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1	No aplica
Si se trata de un programa de crédito, el Organismo Ejecutor ha previsto e implantado mecanismos para:					
60	Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito?			1	No aplica

Sistema de Administración Financiera		SI	NO	NA	Comentarios
61	El registro, control y uso de las recuperaciones?			1	No aplica
62	El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las condiciones establecidas en el Reglamento de Crédito?			1	No aplica
Archivo					
63	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		No tienen sistema digitalizado para archivar la documentación de soporte de las transacciones financieras
64	La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			Cada departamento del Ministerio de la Presidencia archiva la documentación original, incluidos los contratos.
65	En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores y/o subejecutores 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	No aplica
TOTALES		27	7	31	

CUANTIFICACION:	SI	* 100	79,41
	(SI+NO)		
DESARROLLO:	No Existe ND (0-40) Incipiente ID (41-60) Mediano MD (61-80) Satisfactorio SD (81-100)		MD
	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80)		
RIESGO:			RM

Sistema de Administración Financiera	SI	NO	NA	Comentarios
	Bajo RB (81-100)			

Sistema de Control Interno		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
Estructura y organización					
1	Cuenta la entidad con una oficina/unidad de control interno?	1			<p>La DAF y el Ministerio de Presidencia cuenta con una unidad de auditoría interna, denominada Oficina de Auditoría Interna, dependiente directamente del ministro. La DAF no tiene un mecanismo de control interno.</p> <p>La Unidad de Fiscalización de la CGR, adscrita al Ministerio de Presidencia, fiscaliza que todas las transacciones presupuestarias se realicen de acuerdo con las normas y procedimientos.</p>
2	Esta oficina aplica las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI' en el desarrollo de su trabajo? (<i>disponen de un manual de AI</i>)	1			
3	La oficina de control interno incluye en su plan de auditoría la revisión de los proyectos de inversión?	1			
4	El plan de trabajo de auditoría interna involucra la revisión a la ejecución de los recursos del proyecto?	1			
5	Se preparan planes de acción, con el fin de implementar las recomendaciones de la oficina de control interno?	1			
Ambiente de Control					
6	Dispone de un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?	1			El Reglamento Interno de la institución contiene normas de conducta.

7	El personal conoce y aplica el código de conducta en el desempeño de su trabajo y se cuenta con evidencia de haber sido entregado o haberlo puesto a su disposición?	1			Antes de la contratación de un funcionario, se le informa de las normas de conducta y se le hace firmar un documento de aceptación y compromiso de cumplimiento.
8	Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad para evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control ?	1			La responsabilidad está asignada a la Oficina Institucional de Recursos Humanos (OIRH)
9	La administración de la entidad está orientada al logro de resultado mediante la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (<i>Dispone de un código institucional de valores y la medición del desempeño, definición de visión, misión, POA, Indicadores y estándares, etc.</i>)		1		En la actualidad está en proceso la implementación de las disposiciones establecidas en la Ley de Carrera Administrativa (nº23/2017). La OIRH está trabajando en esta tarea.
10	El personal realiza la autoevaluación de su desempeño?		1		
Valoración de Riesgos:					
11	Dispone la entidad de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo "AR" ?		1		No se dispone. Se tomarán en cuenta estos puntos.
12	Dispone de informes de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?		1		
Actividades de Control:					

13	En cada proceso relevante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?		1		No se dispone. Se tomarán en cuenta estos puntos.
14	En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?		1		
15	El personal en el desempeño de sus funciones aplica las actividades de control?		1		
16	La información y los reportes que se generan son confiables y oportunos? (cumplimiento de las medidas de control)		1		
Información y Comunicación:					
17	El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?		1		El sistema de información del programa será el ISTMO para los asuntos financieros, y eventual otra plataforma de gestión de proyectos. Será necesario reforzar este punto.
18	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			Estos mecanismos están instalados en la OIRH
19	Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1			
Monitoreo y Seguimiento:					
20	Se han definido funciones y procedimientos de monitoreo y seguimiento para los procesos más importantes?		1		Se establecerán en el Reglamento Operativo del Programa

21	Está documentado el proceso de monitoreo y seguimiento?		1		
22	Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?		1		PENDIENTE
23	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		PENDIENTE
24	La oficina de control interno elabora un informe en el que se establece que la entidad cumple con los componentes de control interno?		1		PENDIENTE
25	La gerencia toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas por la oficina de control interno; las atiende oportunamente e implementa las actividades de control necesarias para evitar que a futuro se vuelvan a presentar?	1			Las observaciones de la Oficina de Auditoría Interna son atendidas e implementadas oportunamente.
	TOTALES	11	14	0	

CUANTIFICACION:	SI	44.00
	(SI+NO) * 100	
DESARROLLO:	No Existe ND (0-40) Incipiente ID (41-60) Mediano MD (61-80) Satisfactorio SD (81-100)	ID
	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80)	RS
RIESGO:		

	Bajo RB (81-100)	
--	------------------	--

Sistema de Control Externo		SI	NO	NA	Comentarios
Las preguntas en verde corresponden a la etapa de ejecución					
1	Si la Entidad está sujeta a auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?		1		La Oficina de Fiscalización de la CGR adscrita al Ministerio de Presidencia realiza una fiscalización diaria de la gestión financiera de la institución. No se hace una auditoría integral. El Tribunal de Cuentas no ha hecho todavía ninguna.
2	La entidad es objeto de revisión por más de una auditoría externa?		1		
3	Estas auditorías externas (independiente de la contratada para el proyecto), incorporan en sus planes la revisión de la ejecución del proyecto financiado por el Banco?			1	Deberá establecerse en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). En el presupuesto del Programa se contemplan recursos para realizar anualmente una auditoría externa.
4	Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de auditoría externa? <i>(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.)</i>	1			Los procedimientos están establecidos por la CGR.
5	Disponen de un contrato formal o equivalente para la realización de la auditoría externa?		1		Deberá establecerse en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). En el presupuesto del Programa se contemplan recursos para realizar anualmente una auditoría externa.
6	Los términos de referencia reflejan con claridad la naturaleza y alcance de los servicios de auditoría?		1		Deberá establecerse en el Reglamento Operativo del Programa (ROP). En el presupuesto del Programa se contemplan recursos para realizar anualmente una auditoría externa.
7	Los honorarios están basados en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre en función del alcance y la naturaleza del trabajo? (Verificar si existe una sustentación formal de éstos cálculos)			1	No aplica porque todavía no está aprobado el Programa ni firmado el contrato.
8	Se ha cumplido el pago de los honorarios de acuerdo con lo establecido en el contrato?			1	
9	Si se han presentado retrasos en el pago de los honorarios, éstos están justificados por razones atribuibles a incumplimientos de la Firma Auditora?			1	

10	La Firma de auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?			1	
11	El auditor externo tienen acceso irrestricto, con las seguridades necesarias, a la información que esta archivada en las bases de datos y sus originales, de tal forma que se agilice su trabajo?	1			Existe capacidad irrestricta para fiscalizar, a través de la Oficina de Fiscalización de la CGR instalada en la DAF, la gestión de los recursos presupuestarios y las adquisiciones. No obstante, la Oficina de Auditoría Interna, ubicada en el Ministerio de la Presidencia, tiene capacidad de fiscalizar la gestión administrativa, pero su efectividad es muy baja. Por ejemplo, la DAF ha solicitado una auditoría de su funcionamiento, y todavía no han acudido
12	Los informes de la auditoría contratada o de la auditoría del organismo de fiscalización del estado, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?			1	No aplica porque todavía no está aprobado el Programa ni firmado el contrato.
13	Los informes de la auditoría contratada cumplen con los requerimientos del Banco, contenidos en los Términos de Referencia para auditores y los requerimientos en gestión financiera?			1	
14	Cuando los informes de auditoria son calificados (salvedad, negativa o abstencion de opinión), la Entidad toma en consideración las observaciones y recomendaciones realizadas; atiende, corrige e implementa oportunamente las actividades de control para prevenir que se vuelvan a repetir?		1		Los informes de auditoría, realizados por la Oficina de Auditoría Interna, señalan recoemndaciones que se trasladan por escrito a los jefes de cada unidad o departamento. Es débil el seguimiento de la implementación de las recomendaciones es una debilidad actual.
15	Se deja evidencia del seguimiento a la implementación de las recomendaciones de la auditoría?	1			Los informes de auditoría, realizados por la Oficina de Auditoría Interna, señalan recoemndaciones que se trasladan por escrito a los jefes de cada unidad o departamento.
16	La entidad ha implementado todas las recomendaciones de auditoría de periodos anteriores?			1	Hasta ahora no ha habido una aufitoría a la DAF.
	TOTALES	3	5	8	

CUANTIFICACION:	SI	* 100	<u>37,50</u>
	(SI+NO)		
DESARROLLO:	No Existe ND (0-40)		<u>ND</u>
	Incipiente ID (41-60)		
	Mediano MD (61-80)		
	Satisfactorio SD (81-100)		

RIESGO:	Alto RA (0-40) Sustancial RS (41-60) Medio RM (61-80) Bajo RB (81-100)	RA
---------	---	--------------------