

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PANAMÁ

PANAMÁ DIGITAL

(PN-L1171)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: María Inés Vásquez (IFD/ICS), Jefa de Equipo; José Luis Hernández (IFD/ICS), Jefe Alterno; Pedro Farías, Ariel Nowersztern, Julieth Santamaria, Arturo Munte, Miguel Porrúa, y Alejandra Aguilar (IFD/ICS); Ana Grigera (SCL/GDI); Maricarmen Esquivel (CSD/CCS); Gastón Pierri (SPD/SDV); David Ochoa, Leonor Corriols (FMP/CPN); Alvaro Sanmartín (LEG/SGO); Leyson Guillén (VPS/ESG); Iliá Nieto (CID/CPN); Raimundo Arroio y José Clastornik (Consultores).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El presente documento no ha sido aprobado por el Directorio. Si el Directorio lo aprueba con modificaciones, se pondrá a disposición del público una versión revisada que sustituirá y reemplazará la versión original.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO	1
I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y RESULTADOS.....	2
A. Antecedentes, problemática y justificación	2
B. Objetivo, componentes y costo	9
C. Alineación estratégica	11
D. Análisis de viabilidad	12
II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	13
A. Instrumentos de financiamiento	13
B. Riesgos ambientales y sociales	14
C. Riesgos fiduciarios	15
D. Otros riesgos y temas clave	15
III. ESQUEMA DE EJECUCIÓN Y DE MONITOREO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS	16
A. Esquema de ejecución	16
B. Esquema de monitoreo y evaluación de resultados.....	19

ANEXOS	
Anexo I	Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) - Resumen
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos y Requisitos Fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS REQUERIDOS (EER)	
EER#1	Plan de Ejecución del Proyecto
EER#2	Plan de Monitoreo y Evaluación
	A. Hoja de Cálculo
EER#3	Resumen de la Revisión Ambiental y Social

ENLACES ELECTRÓNICOS OPCIONALES (EEO)	
EEO#1	Análisis Económico
	A. Hoja de Cálculo
EEO#2	Reglamento Operativo del Programa
EEO#3	Instrumento de Planificación
EEO#4	Anexo de Cambio Climático

ABREVIATURAS	
ADE	Agenda Digital Estratégica
AIG	Autoridad para la Innovación Gubernamental
AP	Administración Pública
BAFO	Mejor Oferta Final (por sus siglas en inglés)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGR	Contraloría General de la República
CNIG	Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental
CSIRT	Centro de Respuesta a Incidentes
EFA	Estados Financieros Auditados
ENC	Estrategia Nacional de Ciberseguridad
ENEFem	Estrategia Nacional de Emprendimiento Femenino
EsIA	Estudio de Impacto Ambiental
GRP	<i>Government Resource Planning</i>
IDAAN	Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales
ISP	Informes Semestrales de Progreso
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MOP	Ministerio de Obras Públicas
MR	Matriz de Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OE	Organismo Ejecutor
PA	Plan de Adquisiciones
PEIM	Política Pública de Empleabilidad e Inserción Laboral de las jóvenes y Mujeres en Condiciones de Vulnerabilidad Socioeconómica
PEMIP	Plan de Empoderamiento Económico de las Mujeres Indígenas de Panamá
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
PME	Plan de Monitoreo y Evaluación
POA	Plan Operativo Anual
RCB	Relación Costo Beneficio
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SBCC	Selección Basada en Calidad y Costo
SDG	Objetivo de Desarrollo Sostenible (por sus siglas en inglés)
SES	Sistema de Evaluación de Solicitudes
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UCIP	Unidad Coordinadora de Infraestructura Pública del Ministerio de Obras Públicas
UCP	Unidad Coordinadora del Programa

RESUMEN DEL PROYECTO
PANAMÁ
PANAMÁ DIGITAL
(PN-L1171)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: República de Panamá			Facilidad de Financiamiento Flexible ^(a)	
Organismo Ejecutor (OE): Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG)			Plazo de amortización:	20 años
			Período de desembolso:	5 años
Modalidad de Préstamo: Préstamo de Inversión Específico			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
			Tasa de interés:	Basada en SOFR
Fuente	Monto (US\$)	%	Comisión de crédito:	^(c)
BID (Capital Ordinario):	60.000.000	80,6	Comisión de inspección y vigilancia:	^(c)
Local:	14.400.000	19,4	Vida Promedio Ponderada (VPP):	12,75 años
Total:	74.400.000	100,0	Moneda de aprobación:	Dólares de los Estados Unidos de América
Esquema del Proyecto				
Objetivo/descripción del proyecto: El objetivo general de desarrollo del programa es reducir los costos de la interacción entre los ciudadanos y empresas y el Estado, contribuyendo así a la recuperación económica inclusiva. Los objetivos de desarrollo específicos del programa son: (i) incrementar la eficiencia en la prestación de trámites y servicios para ciudadanos y empresas; (ii) mejorar la efectividad de la ciberseguridad de los servicios digitales; y (iii) incrementar la demanda de trámites y servicios digitales, con énfasis en las poblaciones vulnerables.				
Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: El OE deberá presentar evidencia de que: (i) se haya aprobado y se encuentre en vigencia el Reglamento Operativo del Programa (ROP), en los términos previamente acordados con el Banco; y (ii) se haya contratado o designado, según sea el caso, al Director del Programa y a los miembros de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP): Coordinador General del Programa, Especialista Financiero, Especialista en Planificación y Monitoreo, Especialista Legal y Especialista en Adquisiciones, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco (¶3.9).				
Condiciones contractuales especiales de ejecución: Previo al inicio de las licitaciones relacionadas a la obra del Componente 1, que se haya suscrito, un convenio de colaboración entre el OE y la Unidad Coordinadora de Infraestructura Pública del Ministerio de Obras Públicas (UCIP), mediante el cual se acuerden las obligaciones relativas a la dirección técnica de la construcción del <i>Hub</i> , de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco (¶3.10).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación Estratégica				
Desafíos ^(d) :	SI <input checked="" type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>	
Temas Transversales ^(e) :	GE <input checked="" type="checkbox"/> y DI <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input checked="" type="checkbox"/> y ES <input type="checkbox"/>	IC <input checked="" type="checkbox"/>	
Objetivos de Desarrollo Sostenible ^(f) :	SDG1 <input type="checkbox"/> SDG2 <input type="checkbox"/> SDG3 <input type="checkbox"/> SDG4 <input type="checkbox"/> SDG5 <input checked="" type="checkbox"/> SDG6 <input type="checkbox"/> SDG7 <input type="checkbox"/> SDG8 <input type="checkbox"/> SDG9 <input type="checkbox"/> SDG10 <input checked="" type="checkbox"/> SDG11 <input type="checkbox"/> SDG12 <input type="checkbox"/> SDG13 <input type="checkbox"/> SDG14 <input type="checkbox"/> SDG15 <input type="checkbox"/> SDG16 <input checked="" type="checkbox"/> SDG17 <input type="checkbox"/>			

^(a) Bajo los términos de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1) el Prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones en el cronograma de amortización, así como conversiones de moneda, de tasa de interés, de productos básicos y de protección contra catástrofes. En la consideración de dichas solicitudes, el Banco tomará en cuenta aspectos operacionales y de manejo de riesgos.

^(b) Bajo las opciones de reembolso flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible (FFF), cambios en el periodo de gracia son posibles siempre que la Vida Promedio Ponderada (VPP) Original del préstamo y la última fecha de pago, documentadas en el contrato de préstamo, no sean excedidas.

^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(d) SI (Inclusión Social e Igualdad); PI (Productividad e Innovación); y EI (Integración Económica).

^(e) GE (Igualdad de Género) y DI (Diversidad); CC (Cambio Climático) y ES (Sostenibilidad Ambiental); y IC (Capacidad Institucional y Estado de Derecho).

^(f) SDG (Objetivo de Desarrollo Sostenible, por sus siglas en inglés). Para mayor información sobre los ODS ver <https://sdgs.un.org/es/goals> y para consultar la Metodología del Grupo BID para la Clasificación de Proyectos Según los ODS, ver www.iadb.org/ods.

I. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y RESULTADOS

A. Antecedentes, problemática y justificación

- 1.1 **Contexto macroeconómico.** Desde 2016 Panamá enfrenta la desaceleración de su economía y una persistente desigualdad. Pese a un crecimiento promedio de 6,8% entre 2005-2019 y una tasa de desempleo de 4,1% (2014), la más baja en 50 años¹, estos logros no se tradujeron en avances sociales. En 2019 el nivel de pobreza era más del doble que el de Chile o Uruguay (8,6% en 2017 y 8,8% en 2019), países con ingreso per cápita comparables². El COVID-19 agravó la situación del país: se estima que entre 2019 y 2020 la pobreza general aumentó 12,5 puntos y la extrema 6,8; y en 2020 su actividad económica cayó 18% y el desempleo aumentó del 7,1% al 18,5%³. En la Administración Pública (AP) el acceso a trámites se redujo 50% y 24% de ciudadanos no los pudo realizar⁴. El desafío inmediato para el país es combinar la gestión de la pandemia, adaptando su AP a los cambios que ésta impone, con iniciativas orientadas a una recuperación económica inclusiva⁵.
- 1.2 **Avance de la agenda digital en Panamá.** El potencial de la transformación digital para acelerar la recuperación económica y social es enorme, y Panamá ha hecho progresos importantes, en particular, con el apoyo del Programa Panamá en Línea (3683/OC-PN). Dichos avances han contribuido a que mejorara 14 posiciones (2016 y 2020) en el índice E-Gobierno de Naciones Unidas, ubicándose en 84 entre 193 países, - por debajo de Uruguay (26) y Chile (34) -, y facilitaron la repuesta a la pandemia con un importante componente digital. Se desarrollaron 20 nuevos servicios digitales relacionados al COVID-19, incluyendo el programa de vacunación y el de subsidios [Panamá Solidario](#), y se capacitaron más de 16.000 ciudadanos en el uso del “Vale digital” para acceder al referido subsidio.
- 1.3 **Marco institucional y estratégico.** El [Plan Estratégico de Gobierno 2020-2024](#) incluye al gobierno digital dentro del pilar del “Buen gobierno” para mejorar la eficiencia de la gestión y servicios ciudadanos, reducir las brechas de acceso a estos e incrementar la transparencia, estableciendo como prioridad la simplificación y digitalización de trámites, la modernización de los sistemas gubernamentales y la mejora de la calidad de atención a la ciudadanía. En este marco, la [Agenda Digital Estratégica \(ADE\) 2021](#) establece como líneas de intervención “generar más y mejores oportunidades de uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para las personas, en especial, grupos y sectores más desfavorecidos y/o excluidos”; “Lograr una actualización tecnológica y organizacional de la AP, racionalizando y focalizando los recursos de esta en pro de servicios electrónicos, y desarrollar y fortalecer la infraestructura tecnológica, el uso de la plataforma de interoperabilidad, el marco normativo y los aspectos organizativos y de mejora de procesos”. Asimismo, el Plan de Empoderamiento Económico de las Mujeres Indígenas de Panamá (PEMIP)

¹ Estrategia del Grupo BID con Panamá 2021-2024.

² [Impacto social de la pandemia del COVID-19 en Panamá y análisis de eficiencia de los programas de transferencias monetarias](#). BID, 2021.

³ Ídem.

⁴ [Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia](#). BID, 2021.

⁵ Ibid¹.

2025; la Política Pública de Empleabilidad e Inserción Laboral de las jóvenes y Mujeres en Condiciones de Vulnerabilidad Socioeconómica (PEIM); y la Estrategia Nacional de Emprendimiento Femenino (ENEFem)⁶ contemplan acciones para contribuir a reducir las brechas de género en el acceso y uso de TIC.

- 1.4 **Desafíos en materia de gobierno digital.** Pese a los avances, persisten obstáculos para aprovechar el potencial de la tecnología; según [el Índice de Madurez Digital del Sector Público del Banco Mundial](#), Panamá se ubica en la posición 82 de 198 países, y en las 111 y 106 para los indicadores de sistemas centrales y servicios en línea. Las capacidades institucionales de la AP y de la Autoridad para la Innovación Gubernamental (AIG), órgano rector, para abordar el proceso de transformación digital integral y eficazmente son limitadas⁷. En 2021 se identificó que 12 perfiles⁸ necesarios para la gestión de TIC no existen en ninguna de las principales entidades públicas y solamente el 12% de la población utiliza el canal digital (29% en Uruguay y 22% en Chile)⁹. A su vez, se ha estimado que el gobierno nacional recibe anualmente 13,6 millones de solicitudes de trámites presenciales y que su gestión cuesta US\$167 millones anuales. Si la mitad de esas solicitudes se completaran en línea, este monto se reduciría en 48%¹⁰. Finalmente, la falta de una agencia responsable de la ciberseguridad y de un Centro de Operaciones de Ciberseguridad; la limitada capacidad del Centro de Respuesta a Incidentes (CSIRT); y un marco legal e institucional desactualizado para luchar contra el cibercrimen evidencian una fragmentada y débil gestión de ciberseguridad¹¹. En el ámbito normativo, la Ley 144 de 2020 establece la obligación de simplificación y adaptación al entorno digital de los trámites gubernamentales, la necesidad de contar con sede electrónica para un acceso unificado a los mismos y establece condiciones de uso de identidad y firma electrónica, interoperabilidad y gestión documental electrónica¹². Sin embargo, esta norma no ha sido reglamentada lo que dificulta la expansión de la interoperabilidad, la eliminación de presentar documentación que ya tiene la AP¹³; o la obligatoriedad del uso de la nube gubernamental.

⁶ PEMIP, contempla un eje de “Inclusión digital” para “Impulsar el acceso y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones entre las mujeres indígenas...promoviendo sus capacidades digitales, tanto básicas como avanzadas”. PEIM, contempla “Incrementar la base de competencias transversales entre las mujeres, que les permitan acceder a mayores oportunidades de empleo, en especial las competencias digitales, lingüísticas, de atención al cliente, mediante una oferta de capacitación en estas áreas adecuada a sus necesidades” y establece compromisos de “Programación de área formativa en competencias digitales”; ENEFem promueve el “Apoyo a la digitalización de las empresas femeninas e impulso del emprendimiento digital (*startups*) promovido por mujeres”.

⁷ La Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y Conocimiento de Uruguay en 2020 tenía 419 funcionarios, mientras que la AIG solamente 135. Existe un desbalance significativo entre el mandato de la AIG y la dotación de personal, en particular para atender la creciente demanda de asistencia técnica en digitalización por parte de las otras entidades de la AP. [Transformación digital y empleo público](#). BID, 2021.

⁸ Tres grupos de perfiles: análisis de datos, arquitectura de sistemas y desarrolladores de *front* y *back end*. Estudio de las actuales estructuras organizacionales de tecnología TI financiado por el 3683/OC-PN.

⁹ Ibid⁴.

¹⁰ [Análisis de costos y ahorros de la digitalización de trámites y gestión de ciberseguridad para Panamá](#), basado en [El fin del trámite eterno](#). BID, 2018 y [Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia](#). BID, 2021.

¹¹ [Ciberseguridad: Riesgos, avances y el camino a seguir en ALC](#). BID, 2020.

¹² [Gaceta Oficial Panamá, 15 de abril de 2020](#).

¹³ El principio “solo una vez” y la implantación de la identidad digital son desafíos en Panamá. Ibid¹⁰.

- 1.5 **Problemática.** El problema principal que se abordará son los altos costos que asumen los ciudadanos y empresas al interactuar con el Estado como se puede observar en el Cuadro 1¹⁴. Estos tienen como sus principales causas: (i) debilidades institucionales, operativas y normativas; (ii) baja digitalización en el nivel nacional y subnacional que afecta la optimización de los procesos y servicios; (iii) bajos índices de habilidades digitales; y (iv) un ambiente digital inseguro. La combinación de estas produce una excesiva carga económica para ciudadanos y empresas, y para el Estado.

Cuadro 1. Costos promedio de los trámites más utilizados 2018 (US\$)¹⁵

Trámites	Costos por cada trámite por persona ¹⁶			Costo anual por persona ¹⁷	
	Directos	Indirectos	Total	Total anual	Horas de trabajo
Nacionales					
Avalúo de bienes inmuebles	379,91	6,48	386,39	1.908,77	472,47
Afiliación al asegurado	15,31	8,31	23,62	72,98	18,06
Declaración renta personal	16,62	7,85	24,47	62,63	15,50
Registro de contrato de trabajo	190,57	4,62	195,19	382,57	94,70
Municipales					
Solicitud de degüello	41,9	4,35	46,25	300,65	74,42
Solicitud arrendamiento	313,05	5,77	318,82	2.034,06	503,48
Solicitud recolección basura	16,52	4,34	20,86	104,30	25,82
Solicitud traslado de vehículos entre Municipios	11,0	3,69	14,69	66,11	16,36
Solicitud traspaso vehículo	146,72	7,82	154,44	551,69	136,56
Aprobación planos originales	355,14	5,63	360,77	1.230,23	304,51
Certificado de paz y salvo	60,40	6,16	66,56	185,05	45,80
Aprobación planos misceláneos	100,0	2,18	102,18	204,36	50,58

- 1.6 El cuadro muestra que para un ciudadano de ingresos medios tramitar una solicitud de arrendamiento, un avalúo de bienes inmuebles o una simple solicitud de traspaso de vehículos, requiere el equivalente a trabajar entre 17 y 63 días.
- 1.7 Debilidad institucional del ecosistema digital. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el país “presenta un marco de gobernanza sólido para el desarrollo del gobierno digital, liderado por la AIG y enmarcado por la Agenda Digital Nacional”. No obstante, el enfoque operativo de la AIG no ha permitido planificar estratégicamente la transformación digital ni crear capacidades sostenibles de gestión y de innovación TIC en la AP. Sus capacidades operativas y tecnológicas están lejos de los países líderes digitales en América Latina y son insuficientes para atender la creciente demanda para

¹⁴ [Tabla de costos](#). Elaboración propia a partir de la encuesta de percepción ciudadana sobre la realización de trámites electrónicos y su uso en las instituciones gubernamentales, Panamá, IPSOS, 2018. Trámites utilizados dos o más veces/año. Para cada trámite, los costos directos en dólares son calculados como el gasto promedio por persona en: transporte/gasolina, fotocopias, trámite, otros. Los costos indirectos promedio por persona incluyen: tiempos en transporte, en fila y en ventanilla, monetizados, a partir de la mediana del salario en 2018 en Panamá: US\$4,04 por hora. [Encuesta de mercado laboral](#), Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Las tres columnas muestran el costo por persona de realizar cada trámite en dólares. El costo total se calcula como la suma de los costos directos e indirectos.

¹⁷ El costo anual por persona se calcula como el costo total de un trámite (columna 4) multiplicado por el número promedio de veces que realiza una persona dicho trámite en un año. Las horas de trabajo se calculan dividiendo el valor resultante (columna 5) en la mediana del salario por hora en 2018.

digitalizar la gestión y los servicios. Un primer obstáculo es la fuerte restricción de espacio de la AIG para realizar sus funciones. Actualmente, lo hace en tres edificios alquilados que no tienen la capacidad para: (i) albergar a todo su personal y conformar áreas de desarrollo e innovación; (ii) generar experiencias compartidas con otros actores del ecosistema; (iii) facilitar la creación de capacidades de implementación en diferentes sectores y niveles de gobierno; (iv) dar asistencia técnica a otras instituciones; (v) gestionar los centros de datos; y (vi) proveer servicios de seguridad cibernética.

- 1.8 Además, hay una obsolescencia generacional de la infraestructura de Nube Computacional Gubernamental, implantada en 2011 y que no ha tenido actualizaciones significativas, poniendo en riesgo la información de 45 instituciones y servicios críticos como el BUS de interoperabilidad y el *Government Resource Planning* (GRP) municipal. En el ámbito organizacional, si bien se aprobó recientemente una nueva estructura para la AIG, esta no considera un enfoque para enfrentar los desafíos mencionados y generar una cultura de innovación y capacidades para la transformación digital en la AP. Así, las importantes carencias estructurales, organizativas y metodológicas de la AIG dificultan la conformación de equipos articulados en torno a procesos de trabajo matriciales, el uso y adopción de técnicas como *design thinking* y la co-creación de valor público con otros actores públicos y privados, limitando la consolidación del ecosistema digital en Panamá.
- 1.9 **Fragmentada y débil gestión de ciberseguridad.** La [Estrategia Nacional de Ciberseguridad \(ENC\) 2021](#) aún no cuenta con los recursos económicos y profesionales suficientes para abordar desafíos como: (i) coordinar e implementar integralmente las políticas y programas de ciberseguridad; (ii) monitorear y coordinar la protección de activos digitales gubernamentales y de infraestructuras críticas; (iii) responder oportunamente a incidentes cibernéticos; (iv) proteger la privacidad y los derechos fundamentales en el ciberespacio; (v) promover cultura de ciberseguridad; y (vi) perseguir y procesar judicialmente el cibercrimen. Estas debilidades, entre otras, identificadas en el Reporte Ciberseguridad 2020 del BID y la Organización de Estados Americanos¹⁸ condujeron a que el nivel de madurez de la ciberseguridad en Panamá sea calificado como de “desarrollo incipiente”.
- 1.10 **Baja digitalización de procesos y servicios.** Persiste una brecha significativa entre los trámites digitalizados (235) y los 2.700 catalogados¹⁹, de los cuales el 31% requiere al menos tres interacciones y 4,2 horas para completarlos²⁰ (Chile, 2,2 h.). Entre los desafíos destacan: (i) limitada interoperabilidad que resulta en la fragmentación de la información y de los servicios, y requerimiento de múltiples pasos²¹; (ii) gestión documental hecha básicamente en papel²² generando costos importantes; (iii) identificación de los ciudadanos fragmentada, obligándolos a mantener diferentes mecanismos de autenticación con el Estado²³; y (iv) la

¹⁸ [Ciberseguridad: Riesgos, avances y el camino a seguir en ALC](#). BID, 2020.

¹⁹ De acuerdo al portal Panamá Tramita. En el nivel municipal, sólo el 10% de los trámites están en línea.

²⁰ [El fin del trámite eterno](#). BID, 2018.

²¹ AIG: misión de análisis (diciembre, 2021).

²² *Ibid*¹⁰.

²³ El principio “solo una vez” y la implantación de la identidad digital son desafíos en Panamá. [Revisión de Gobierno Digital de Panamá](#). OECD, 2020.

cobertura del actual gestor documental, que ha sido implementado por la AIG, incluye solamente 16 instituciones.

- 1.11 La AIG es responsable de aprobar las solicitudes de compras TIC del Estado que excedan los US\$50.000 pero, su Sistema de Evaluación de Solicitudes (SES) no cuenta con una plataforma para su gestión automatizada lo que genera retrasos en los procesos de adquisición de las entidades e ineficiencia en la AP. A nivel subnacional, el 25% de los municipios aún no cuentan con GRP y, en aquellos que la tienen, esta plataforma no está integrada al BUS de interoperabilidad con el Gobierno Central. Asimismo, la AP aún no cuenta con la capacidad endógena de brindar soporte técnico en SAP afectando el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Caja de Seguro Social, el Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales (IDAAN) y el Metro de Panamá, que utilizan esta solución, con costos superiores a los US\$3 millones anuales por soporte técnico.
- 1.12 En materia de gestión de datos, son pocos los ministerios que utilizan sus datos para la toma de decisiones y mejorar su gestión. Entre 2016 y 2020 Panamá duplicó su puntaje y se ubicó en la posición 11 de 24 países de la región en el Barómetro de Datos Abiertos²⁴. Sin embargo, en el indicador que mide si el gobierno los utiliza y tiene repercusiones positivas dentro del país recibió un puntaje de 1,7/100. Ello se relaciona con las limitaciones de la AP para aprovechar los datos generados por las distintas agencias, assimilarlos adecuadamente y utilizarlos en la toma de decisiones y diseño de políticas. Esta capacidad es particularmente relevante para atender a las desigualdades y brechas de género y diversidad y, por ello, la OCDE indica que el país debería “mejorar la promoción de una cultura de datos que permita una mejor supervisión, previsión y prestación de servicios públicos”²⁵.
- 1.13 **Las capacidades digitales son aún débiles en la ciudadanía, y en los sectores público y privado**²⁶. Las capacidades de la AIG para liderar el proceso de transformación digital se ven limitadas por: (i) insuficiente conocimiento sobre los perfiles disponibles y necesarios, y falta de sistemas de gestión de talento que también contemplen un enfoque de género y diversidad²⁷; (ii) funciones TIC no alineadas a objetivos institucionales y procesos no estandarizados; y (iii) ausencia de capacidades requeridas para funciones TIC. Según el estudio de las actuales estructuras organizacionales de TIC, la gestión de bases de datos solo se realiza en dos ministerios de los 14 analizados; y no se cuenta con perfiles para realizar funciones de análisis de datos, arquitectura de sistemas o desarrolladores *front/back end*.

²⁴ El índice general del Barómetro de Datos Abiertos evalúa la prevalencia de las iniciativas de datos abiertos en América Latina y el Caribe. Panamá obtuvo 20/100 en 2016 y 43/100 en 2020.

²⁵ Revisión OCDE Gobierno Digital 2019.

²⁶ Panamá ocupa el puesto 112/141 en habilidades digitales. [Network Readiness Index 2020](#).

²⁷ Las brechas de género en CTI son importantes: las mujeres representan 70% de egresadas universitarias y 67% de quienes finalizan estudios de posgrado, pero solo 30% de la matrícula STEM y, solamente el 10% finaliza la carrera, versus el 26 % de los hombres. En los empleos de ingenierías, los hombres son más del doble que las mujeres. (PNUD, 2019).

- 1.14 Pese a los logros de la AIG en la capacitación de ciudadanos, las Infoplazas²⁸, su principal herramienta para facilitar el acceso y uso de trámites digitales no ha tenido el impacto esperado: 59% de los ciudadanos desconocía su existencia; 66% nunca las había visitado y 77% las había visitado “poco”. Además, el 28,5% lo hicieron para realizar tareas o usar internet, pero no para trámites²⁹. El acceso a los servicios digitales se ve limitado por brechas de diversidad y de género: el uso de teléfonos celulares es 53% en las comarcas indígenas frente al 89% en las demás³⁰, y las mujeres indígenas tienen menor conectividad³¹; el uso de internet de hombres alcanza 59% vs el 51% de mujeres, siendo la falta de conocimientos y habilidades la principal barrera que enfrentan las mujeres³².
- 1.15 **Resultados relevantes del Programa Panamá en Línea (3683-OC/PN).** Aprobado en 2016 por un monto de US\$22 millones³³, ha tenido, entre otros logros: (i) digitalización de 235 trámites; (ii) desarrollo del portal de servicios ciudadanos “Panamá Digital”, en el que se gestionaron 1.516.384 solicitudes de trámites; (iii) implementación de una plataforma GRP para 68 municipios; (iv) integración de entidades y sistemas en plataformas tecnológicas; (v) apertura de más de 2.472 *data sets* de 30 entidades públicas; (vi) implementación del Portal de Comercio Exterior y Logística³⁴; (vii) desarrollo de un plan de carrera TIC; y (viii) aprobación de la ENC.
- 1.16 **Estrategia de diseño del programa.** A partir de los resultados mencionados, la estrategia diseñada es dar continuidad al apoyo a la implementación de la transformación digital del gobierno, consolidando y escalando estos resultados, y generando nuevas herramientas y capacidades que fortalezcan institucionalmente a la AIG para cumplir con su rol rector, gestor, innovador, asegurador, y promotor de la digitalización en la AP (§1.17). En esta línea, el programa no solo ampliará el número de trámites digitalizados, sino que asegurará su digitalización de punto a punto, integrando la gestión digital de *back office*; ampliará la plataforma de interoperabilidad para asegurar inclusión de más entidades y servicios; desarrollará planes piloto para implantar el plan de carrera TIC con enfoque de género; fortalecerá las acciones de desarrollo de habilidades digitales incorporando intervenciones que atienden las necesidades particulares de grupos de población vulnerable, y apoyará la implementación de la ENC para incrementar el nivel de madurez de la ciberseguridad. Ello como resultado de la optimización de las funciones de AIG como centro de gobernanza del gobierno digital, de gestión de la información, de innovación digital y de protección cibernética.
- 1.17 **Lecciones aprendidas.** La experiencia del Programa Panamá en Línea ha sido muy relevante para el diseño de la presente operación, que busca profundizar los

²⁸ Centros comunitarios que ofrecen acceso a internet y promueven el uso del canal digital. Existen más de 300 [Infoplazas](#) ubicadas en distintos puntos del país, pero solo 18 se ubican en territorios indígenas los cuales, además, tienen un bajo uso relativo. Ver SENACYT-PNUD, 2018. Diagnóstico de género sobre la participación de las mujeres en la ciencia en Panamá.

²⁹ IPSOS Op.cit.

³⁰ Latinoamérica Indígena en el Siglo XXI, Banco Mundial, 2015.

³¹ SENACYT-PNUD, 2018. Diagnóstico de género sobre la participación de las mujeres en la ciencia en Panamá.

³² BID, 2020. Desigualdades en un mundo digital: brechas de género en el uso de las TICs.

³³ Su último desembolso está previsto para el segundo semestre de 2022.

³⁴ Integrado al Sistema Integrado de Gestión Aduanera.

resultados obtenidos y aplicar lecciones aprendidas³⁵, tales como: (i) fortalecer el rol articulador y de monitoreo del Consejo Nacional para la Innovación Gubernamental (CNIG) para reducir los desafíos de coordinación interinstitucional, facilitar la implementación de actividades y generar incentivos a la colaboración; (ii) garantizar que la dirección del programa correspondiera a un alto nivel ejecutivo de la AIG, que en este caso será el Sub Administrador General, y contar con apoyo de la alta dirección las entidades beneficiarias³⁶; (iii) establecer mesas de trabajo con la CGR para lograr eficiencias en los procesos de refrendo de las adquisiciones; y (iv) generar mayor apropiación de las actividades del programa por parte de las direcciones técnicas de AIG incorporando sus funcionarios en la definición de problema y alternativas de solución.

- 1.18 **Experiencia del Banco en el sector.** El Banco ha apoyado técnica y financieramente varios proyectos de transformación digital de la gestión y servicios públicos. Destacan: (i) Uruguay: Programas de Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico I y II (1970/OC-UR y 2591/OC-UR), Apoyo a la Gestión del Gobierno Electrónico en el Sector Salud (3007/OC-UR); Programa para la Mejora de los Servicios Públicos y de la Interacción Estado-Ciudadano (3625/OC-UR) y Fortalecimiento de la Ciberseguridad (4843/OC-UR); a partir de las cuales se identificó e incorporó como buenas prácticas un programa de fondos concursables que apoye la generación de resultados y capacidades endógenas de manera transversal en la AP; y asegurar la disponibilidad de profesionales y servicios para el avance en madurez de ciberseguridad por medio de actividades que promueven la formación de talento en esta materia; (ii) Ecuador: Programa de Mejoramiento del Servicio de Rentas Internas (3325/OC-EC), y Programa de Mejoramiento de la Calidad de Servicios Públicos (3073/OC-EC); (iii) Colombia: Programa de Apoyo a la Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (3154/OC-CO); (iv) Jamaica: Programa de Eficiencia del Sector Público (3121/OC-JA); (v) Chile: Programa de Fortalecimiento de la Estrategia Digital (1585/OC-CH); y (vi) Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano (3298/OC-CH).
- 1.19 **Estrategia de país en el sector.** El programa está alineado con el Plan Estratégico General 2020-2024 de Panamá el cual incorpora al gobierno digital como uno de sus ejes de intervención para incrementar eficiencia y calidad de los servicios ciudadanos, y establece como instrumento de política la agenda digital nacional, aprobada a inicios de 2021 como la ADE 2021.
- 1.20 **Estrategia del Banco en el país.** El programa se enmarca en la Estrategia de País del Grupo BID con Panamá 2021-2024 (GN-3055) por medio de los objetivos estratégicos de: (i) promover la transformación digital de la AP, al incrementar la capacidad de adopción, uso e innovación TIC en la AP; y (ii) mejorar los niveles de conectividad y adopción digital, por medio del fortalecimiento de habilidades TIC de los ciudadanos y el incremento de la demanda de servicios digitales. La operación se encuentra incluida en la Actualización del Anexo III del Informe sobre

³⁵ Informe de lecciones aprendidas del programa “Panamá en Línea” (3683-OC/PN). Montserrat Corbella Valea. Noviembre, 2021.

³⁶ Mediante la creación de mesas técnicas sectoriales conformada por representantes de la alta dirección de las entidades.

el Programa de Operaciones 2021 (GN-3034-2) y el programa indicativo para el país en 2022.

- 1.21 **Complementariedad con otras operaciones en el país.** Además del ya mencionado, Panamá en Línea, el programa está coordinado con: (i) Mejora de la Eficiencia del Gasto y la Recaudación a través de un Ecosistema Fiscal (ATN/OC-19038-PN); y (ii) Potenciando la Ciberseguridad y el Empleo Juvenil de BIDLAB (ATN/ME-18979-PN, GRC/ME-18980-PN) para encontrar mecanismos que atiendan las necesidades de formación de talento en ciberseguridad requeridos por la AP.

B. Objetivo, componentes y costo

- 1.22 **Objetivos.** El objetivo general de desarrollo es reducir los costos de la interacción entre los ciudadanos y empresas y el Estado, contribuyendo así a la recuperación económica inclusiva. Los objetivos de desarrollo específicos son: (i) incrementar la eficiencia en la prestación de trámites y servicios para ciudadanos y empresas; (ii) mejorar la efectividad de la ciberseguridad de los servicios digitales; y (iii) incrementar la demanda de trámites y servicios digitales, con énfasis en las poblaciones vulnerables. Para alcanzar dichos objetivos el programa plantea tres componentes.
- 1.23 **Componente 1. Fortalecimiento institucional del ecosistema de innovación digital y ciberseguridad (US\$39.070.000).** Este componente contribuirá al logro de los objetivos específicos (i) y (ii). Para optimizar las actuales funciones de gobierno digital de AIG se financiará el diseño, construcción³⁷, dotación y puesta en marcha del edificio³⁸ sede del *Hub* de Innovación Digital Gubernamental que albergará al: (i) Centro de Gobernanza de la Transformación Digital; (ii) Centro de Datos y Observatorio de Gobierno Digital; (iii) Laboratorio de Innovación Digital; y (iv) Centro Nacional de Ciberseguridad para la vigilancia, prevención y coordinación de la seguridad cibernética. Además, financiará la actualización de la Nube Gubernamental y el marco de gestión de proyectos de innovación gubernamental mediante el cual se optimiza los procesos de trabajo de la AIG.
- 1.24 **Componente 2. Plataforma de gobierno y servicios digitales (US\$22.618.000).** Contribuirá al logro del objetivo específico (i). Financiará la: (i) simplificación y digitalización de trámites prioritarios para recuperación económica y social, con enfoque sectores de vulnerabilidad socio económica³⁹;

³⁷ La construcción se justifica porque las áreas funcionales e infraestructura tecnológica que albergará el *Hub* requieren de requisitos específicos como los establecidos en la [ISO-27001 de Gestión de Seguridad de la Información](#) o la [ISO-11064 de Diseño Ergonómico de Centros de Control](#), entre otras normas internacionales. Además, deben contar con acometidas eléctricas redundadas o instalaciones dedicadas al autoabastecimiento eléctrico de salas técnicas como mecanismos de emergencia.

³⁸ El lote E210 en la Ciudad del Saber ha sido asignado a la AIG para acceso a uso y la construcción de este edificio, cuyo diseño y construcción cumplirán con criterios de diseño y certificación EDGE o equivalente. La Unidad Coordinadora de Infraestructura Pública del Ministerio de Obras Públicas - MOP (UCIP) brindará apoyo técnico y de supervisión de la construcción mediante un convenio interinstitucional de cooperación con AIG.

³⁹ La priorización de los trámites a ser digitalizados tendrá como criterios: (i) prioridades gubernamentales incluidas en la ADE y en planes sectoriales, y de contingencias sanitarias; (ii) volumen y tiempos de espera para la realización del trámite; y (iii) estimaciones de costos desagregados por sexo, ubicación geográfica, tamaño de empresas, entre otros datos demográficos, provenientes de encuestas a ciudadanos y empresas.

- (ii) la expansión del gestor documental y la digitalización de documentos; y (iii) herramientas tecnológicas transversales para gestión de los recursos humanos y compras TIC (SES); estudio sobre sistema de gestión de bienes patrimoniales; SES; expansión de la plataforma de interoperabilidad; mejoras del Portal Único del Ciudadano; continuidad a la plataforma GRP de municipios digitales y su integración al gobierno central. Financiará también: el diseño y puesta en marcha de una Estrategia Nacional de Datos, incluyendo la realización de talleres de sensibilización; un plan de datos multisectorial para la gestión, protección y uso de datos; la inclusión de expedientes únicos digitales en “Panamá Digital”; y servicios de asistencia técnica en materia SAP a las agencias públicas que lo utilizan. Finalmente, para promover una transformación digital transversal, se implementará un programa de fondos concursables para entidades públicas con base en criterios como alineación con la ADE, impacto esperado y compromiso institucional para asegurar sostenibilidad⁴⁰.
- 1.25 **Componente 3. Talento digital, gestión del cambio e inclusión digital (US\$8.260.000).** Contribuirá al objetivo (iii). Financiará: (i) la creación y fortalecimiento de habilidades TIC y de ciberseguridad en la AP; (ii) un piloto de plan de carrera TIC con enfoque de género y diversidad en tres entidades públicas; (iii) iniciativas para formación de talento y de sensibilización y comunicación para promover la cultura de ciberseguridad responsable; y (iv) la implementación de un plan de gestión del cambio a nivel nacional. Para promover una mayor demanda e inclusión digital se financiará: (i) proyecto piloto de habilidades digitales para el uso de servicios públicos y el empoderamiento económico de mujeres indígenas con potencial de adaptación a otros colectivos diversos⁴¹; (ii) estructuras modulares y uso de las Infoplazas para actividades de formación en competencias, trámites digitales y habilidades TIC con perspectiva de género y con énfasis en poblaciones vulnerables⁴²; (iii) el desarrollo de instrumentos para competencias digitales; y (iv) el diseño y puesta en marcha de una estrategia de comunicación y campañas de publicidad.
- 1.26 **Administración del programa (US\$4.452.000).** Financiará los gastos de auditoría y evaluación del proyecto, así como los de operación de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP).
- 1.27 **Principales indicadores de resultados, beneficios y beneficiarios.** Los resultados esperados se relacionan con una reducción de los costos de transacción entre ciudadanos y empresas con el Estado, resultante de: (i) incrementos en la eficiencia en la prestación de trámites y servicios para ciudadanos y empresas, asociados a una mayor disponibilidad de trámites en línea y un incremento en los intercambios automatizados; (ii) mejoras en la efectividad de la ciberseguridad de los servicios digitales reflejadas en el nivel de madurez de su seguridad y un mayor número de funcionarios capacitados, entre otros; y (iii) incrementos en la demanda de trámites y servicios digitales, asociados

⁴⁰ El [ROP](#) detallará la gobernanza del programa de fondos concursables, así como los mecanismos y criterios de asignación y monitoreo de los fondos, y los roles de las entidades participantes.

⁴¹ Propuesta de programa MI@S Panamá: Mujeres Indígenas Conectadas. Documento en preparación.

⁴² Las actividades de desarrollo de habilidades TIC serán parte de la oferta de servicios AIG en el [Plan Colmena](#), una estrategia multisectorial del gobierno que busca llevar servicios ciudadanos y promover el desarrollo por medio de intervenciones de política pública en los 300 corregimientos más vulnerables de Panamá.

a una ampliación del total de personas capacitadas en su uso; y a una oferta más diversificada de trámites en línea.

- 1.28 **Beneficios.** A nivel financiero, el programa prevé ahorros fiscales asociados con las reducciones en los costos para la realización de trámites. A nivel tecnológico, incluye inversiones en ciberseguridad, mejoras a plataformas tecnológicas, y medidas para fomentar el uso de datos consistente con el marco legal vigente. Los avances tecnológicos y metodológicos impactarán en la eficiencia de todos los procesos relacionados con los trámites y servicios a ciudadanos y empresarios en particular por la fuerte inversión en la mejora de capacidades y aseguramiento de la interoperabilidad entre sistemas asociados a estos. Enfocarse en el ciudadano y en las empresas tendrá beneficios directos sobre el bienestar social al reducir las horas de trabajo requeridas para cubrir los costos de los trámites y los tiempos utilizados en desplazamientos y espera; y también sobre los costos de producción con potenciales beneficios en la competitividad de las empresas. El Estado también se beneficiará al poder utilizar menos recursos públicos para generar los servicios ofrecidos a la sociedad.
- 1.29 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos serán los ciudadanos y empresas que tendrán menores costos en su interacción con la AP, con un entorno digital más seguro, una adecuada gestión y protección de sus datos; y la población más vulnerable, en particular mujeres indígenas, que dispondrá de mejor acceso y de habilidades para el uso de trámites y servicios digitales. Asimismo, los funcionarios de la AIG y entidades beneficiarias; tales como MEF, Dirección General de Carrera Administrativa, IDAAN, entre otros, que se beneficiarán con mejores procesos, normativas y herramientas para ejercer sus funciones.

C. Alineación estratégica

- 1.30 El programa es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) (AB-3190-2) y se alinea con los desafíos de desarrollo de: (i) Inclusión Social e Igualdad, mediante la promoción del acceso más equitativo a los servicios públicos; y (ii) Productividad e Innovación, mediante el uso de TIC para la mejora de la calidad de servicios, una mayor productividad de las instituciones y la incorporación de actividades dirigidas a la generación de innovaciones tecnológicas. Se alinea con los temas transversales de: (i) Equidad de Género, mediante acciones específicas que contribuyan a reducir la brecha en el acceso y uso de servicios digitales por parte de las mujeres; (ii) Diversidad, mediante acciones dirigidas a la capacitación de pueblos indígenas para que puedan acceder a los servicios digitales; (iii) Cambio Climático, al incluir el cumplimiento de criterios de diseño y certificación EDGE o equivalente en la construcción del *Hub*, y al adquirir servicios, *software* e infraestructura, con criterios de eficiencia energética y baja huella de carbono y con la reducción del consumo de papel y otros insumos en la tramitación de servicios. El 24,96% de los recursos de la operación se invierten en actividades de mitigación al cambio climático, según la [Metodología Conjunta de los Bancos Multilaterales de Desarrollo](#). Estos recursos contribuyen a la meta del BID de aumentar el financiamiento de proyectos relacionados con cambio climático a un 30% de las aprobaciones en el año 2022 (ver [EEO#4](#)); y (iv) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, por medio de acciones de promoción de la adopción de las TIC, para incrementar eficiencia, transparencia y calidad en los servicios; y la construcción

de capacidades TIC en los funcionarios. También contribuirá con el Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12) mediante el indicador de instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas. Finalmente, se alinea a la Visión 2025 del BID al fortalecer la buena gobernanza e instituciones adecuadas para lograr un crecimiento económico sostenible e incluyente.

- 1.31 **Consideraciones de género y diversidad.** En línea con la Política Operativa de Pueblos Indígenas (OP-765), el programa financiará acciones para fortalecer las competencias digitales de mujeres indígenas que faciliten su acceso y uso de servicios públicos y herramientas digitales de desarrollo económico. El programa está alineado con la Actualización del Plan de Acción de Género para Operaciones 2020-2021 (GN-2531-19); con el Plan de Acción de Diversidad (GN-3001), para promover el acceso y uso ético de la tecnología para el desarrollo con identidad e inclusión, y con el Marco Sectorial de Género y Diversidad (GN-2800-8), en cuanto a “mejorar el bienestar de las mujeres y niñas mediante el incremento de acceso a servicios públicos de calidad” y “ampliar las oportunidades económicas de las mujeres mediante su acceso a puestos de trabajo más productivos”.
- 1.32 **Consideraciones socioambientales.** El cumplimiento de los objetivos del programa requiere inversiones en obras y nuevos sistemas de *hardware* y *software*. Por medio de criterios de adquisición de bienes y servicios bajo parámetros de eficiencia energética y baja huella de carbono, y certificaciones EDGE o equivalentes, el proyecto reducirá el uso de energía y las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en comparación con un escenario sin proyecto. Además, una reducción de emisiones de GEI será obtenida con el soporte proporcionado a cambios institucionales, de procesos y de sistemas que, conjuntamente a actividades de capacitación, empujarán las compras verdes y sostenibles. Estas medidas contribuirán a los objetivos de financiamiento a la mitigación al cambio climático del BID⁴³.

D. Análisis de viabilidad

- 1.33 **Viabilidad técnica.** La puesta en línea de trámites y servicios, la gestión documental electrónica, y la expansión de la interoperabilidad han sido determinantes en la mejora en la eficiencia de la AP y en la reducción de los costos de transacción entre ciudadanos y el Estado. A partir de esta experiencia, con aciertos y errores, la AIG ha desarrollado un sólido conocimiento que se incorpora al programa como lecciones aprendidas (¶1.17). Las propuestas técnicas para continuar apoyando el avance de la transformación digital en Panamá se apoyan en dichos aciertos, proponen metodologías y estándares reconocidos y probados,

⁴³ En Panamá los impactos económicos del cambio climático en las últimas tres décadas ascienden a unos US\$3.500 millones de dólares, siendo los sectores productivos, infraestructura y agricultura los más afectados. Los escenarios de cambio climático proyectan un aumento en la temperatura y cambio en los patrones de precipitación importantes que contribuirán aún más con el aumento en la frecuencia e intensidad de los fenómenos climáticos impactando gravemente la disponibilidad hídrica, la agricultura, infraestructura, generación de energía, salud, turismo y otros ámbitos esenciales para el desarrollo económico y el bienestar de la población panameña. La actualización de la NDC (Contribuciones Nacionalmente Determinadas) de Panamá menciona la importancia de la construcción sostenible para reducir los GEI (Actualización de la CDN1 de la República de Panamá). Ver [EEO#4](#).

y además, incorporan experiencias exitosas, de España, Estonia, Israel y Uruguay. En este sentido, generar capacidad endógena para innovar los procesos que facilitan la vida al ciudadano; fortalecer los núcleos de tecnologías de la información de las diferentes entidades, incubar nuevos proyectos digitales por medio de fondos concursables, aumentar la ciberseguridad, y ampliar la cobertura y acceso de la población, particularmente la más vulnerable, a los servicios en línea tomando en cuenta sus necesidades particulares, se transforman en propuestas técnicamente viables y las alternativas más apropiadas a las necesidades identificadas.

- 1.34 **Viabilidad socio-económica.** Los beneficios del programa provienen de: (i) ahorros para el Estado por una producción más eficiente de trámites, encontrando una Relación Costo Beneficio (RCB) a 15 años de US\$1,25-US\$2,67 por cada dólar invertido y una Tasa Interna de Retorno (TIR) en el escenario base de 23% (y con un rango de entre 15-34% dependiendo del escenario de estimación); (ii) ahorros para el ciudadano por la reducción en costos transaccionales, reflejado en un RCB a 15 años de entre US\$1,31-US\$1,59 por cada dólar invertido, y una TIR de entre 16,5%-19,5%; y (iii) ahorros en ciberseguridad debido a la mejor detección de ciberataques, generando ganancias de entre US\$1,23-US\$6,68 por cada dólar invertido, acompañado de una TIR de entre 15,3%-71,6%. De esta manera, se puede afirmar que el programa tiene una alta rentabilidad social aún en escenarios conservadores. De acuerdo con el Banco, se recomienda que la rentabilidad del proyecto se refleje en una TIR por encima del 12%. Con eso en mente, los cálculos en el escenario base indican que el proyecto alcanza una TIR del 10% en el año cinco, y del 16% en el año seis. Ver [Análisis Económico](#).
- 1.35 **Viabilidad institucional y financiera.** La AIG es actualmente el Organismo Ejecutor (OE) del programa 3683/OC-PN y ha logrado cumplir adecuadamente con sus actividades y productos. En este sentido, no fue necesario realizar la aplicación de la Plataforma para el Análisis de la Capacidad Institucional. Sin embargo, se considera necesario dar apoyo adicional para asegurar la implementación adecuada y oportuna de todas las actividades. Para ello, el préstamo financiará la contratación de personal de apoyo técnico y un equipo de consultores administrativo-financieros para complementar a la UCP a ser conformada.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 **Modalidad y estructura financiera.** Este programa está diseñado como un préstamo de inversión específico por US\$60 millones, con cargo a recursos del Capital Ordinario del Banco y contrapartida local de US\$14,4 millones (ver Cuadro 2 y Plan de Ejecución del Proyecto - [PEP](#)). Esta modalidad se justifica por la integralidad de la lógica de intervención prevista, porque se cuenta con una estimación técnica y económica, y por el tipo de inversiones a ser financiadas⁴⁴.

⁴⁴ Ver [PEP](#) y norma PR-201.

Cuadro 2. Costos estimados del Programa (US\$ millones)

Componentes	BID	Local	Total	%
1. Fortalecimiento institucional del ecosistema de innovación digital y ciberseguridad	27,7	11,4⁴⁵	39,1	52,6
Hub de innovación digital gubernamental	25,0	11,4	36,4	48,9
Infraestructura de nube computacional implementada	2,7	0	2,7	3,7
2. Plataforma de gobierno y servicios digitales	22,6	0	22,6	30,4
Digitalización de trámites y procesos	8,0	0	8,0	10,8
Plataformas de gestión y tecnologías transversales	4,6	0	4,6	6,2
Fortalecimiento capacidades SAP	2,5	0	2,5	3,4
Programa de fondos concursables	3,3	0	3,3	4,4
Estrategia nacional de datos	1,8	0	1,8	2,4
Expediente único digital	2,4	0	2,4	3,2
3. Talento digital, gestión del cambio e inclusión digital	8,3	0	8,3	11,1
Formación de talento y concientización en ciberseguridad	3,0	0	3,0	4,0
Formación de habilidades TIC	4,0	0	4,0	5,4
Estrategia de comunicaciones y monitoreo de usuarios	1,3	0	1,3	1,7
Administración del programa	1,4	3,0	4,4	5,9
UCP	0,5	3,0	3,5	4,7
Evaluación y auditorías	0,9	0	0,9	1,2
Total	60,0	14,4	74,4	100,0

- 2.2 **Cronograma de desembolsos.** El plazo de desembolso de cinco años (ver Cuadro 3), se definió principalmente por: (i) el tiempo promedio que conlleva el diseño e implementación de las actividades que se proponen en el programa; (ii) la alineación con la ADE; y (iii) la solicitud de la contraparte de ejecutar la mayor cantidad de actividades posibles en ese período para aprovechar sinergias con otras intervenciones de la agenda digital del actual gobierno.

Cuadro 3. Cronograma de desembolso (US\$ millones)

Componentes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	%
BID	1,1	13,7	19,2	21,2	4,8	60,0	80,6
Contrapartida Local	0,4	0,5	4,0	5,5	4,0	14,4	19,4
Total	1,5	14,2	23,2	26,7	8,8	74,4	100,0
%	2,0	19,1	31,2	35,9	11,8	100,0	

B. Riesgos ambientales y sociales

- 2.3 El programa implica principalmente inversiones en aspectos de innovación digital y solamente se considera que pueden existir impactos mínimos localizados y temporales, asociados a impactos típicos de construcción, y salud y seguridad ocupacional por el financiamiento del diseño, construcción, dotación y puesta en marcha del Hub de Innovación Digital Gubernamental. Este será un edificio de cuatro plantas, con una superficie total de construcción de 6.711,47m². El área donde se construirá el edificio tiene una zonificación de uso de suelo acorde a las actividades que se realizarán en él y está ubicado en Ciudad del Saber, en zona de uso de oficinas, universidades e instalaciones de investigaciones científicas. Por lo tanto, su emplazamiento se realizará en un área urbanizada, ya impactada

⁴⁵ Como contrapartida local se contempla US\$10 millones para la incorporación paulatina, durante los cinco años del programa, de las plazas aprobadas por el MEF en el marco de la reorganización de la AIG en 2020.

y no habrá afectaciones sobre hábitats naturales, desplazamientos, afectación de modos de vida y tampoco involucrará demoliciones, reasentamientos o expropiaciones. En cuanto no se prevén riesgos ambientales o sociales significativos asociados con el programa, la operación fue clasificada como Categoría “C” según la directiva B.03 de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco (GN-2208-20, OP-703). Ver [EER#3](#).

- 2.4 La AIG es un ente competente para implementar un Sistema de Gestión Ambiental y Social, además de supervisar el cumplimiento de protocolos de prevención de COVID. El proceso de consecución de permisos ambientales conllevó la aprobación de un Estudio de Impacto Ambiental (EslA) y se cumplió con informar a las partes interesadas la futura ejecución de las medidas de control y mitigación de los impactos ambientales identificados en el Plan de Manejo Ambiental y Social del EslA.

C. Riesgos fiduciarios

- 2.5 Se ha determinado que el nivel de riesgo fiduciario es de nivel medio bajo.

D. Otros riesgos y temas clave

- 2.6 Se han identificado tres riesgos de nivel medio-alto:
- a. **Recursos Humanos.** Si el OE no cuenta con las capacidades para atender correctamente a la complejidad técnica, de coordinación y planificación para la implementación de las actividades, incluida la construcción del *Hub*, podrían no lograrse productos en el tiempo previsto y con la adecuada calidad, afectando el logro de los resultados del programa, para mitigarlo se considera: (i) prever una asistencia técnica especializada, con recursos del programa, por componente o por productos específicos, para elaboración de Términos de Referencia (TDR) y documentos para las adquisiciones/contrataciones más complejas, que incluya la definición de alcance, perfil del proveedor, esquema de fijación de precio, esquema de contraprestación, acuerdos del nivel de servicios y esquema de penalización; (ii) realizar talleres internos de planificación participativos y fortalecer los esquemas de coordinación indispensables para la ejecución; (iii) prever la implementación de estrategias de adquisiciones que reduzcan los retrasos en el diseño y desarrollo/despliegue de tecnologías digitales; (iv) suscribir convenio con el UCIP/MOP para el apoyo en la dirección y supervisión técnica del *Hub*; y (v) con el Ministerio de Gobierno para normar la puesta en marcha del programa con mujeres indígenas.
 - b. **Institucional.** Si no se habilitan e implementan esquemas de coordinación y compromiso adecuados entre el OE y las instituciones beneficiarias de la simplificación y digitalización de trámites bajo su responsabilidad, no se contará con trámites digitalizados lo que afectará el cumplimiento del objetivo del programa; para mitigarlo se estima: (i) establecer un esquema de coordinación por medio de mesas técnicas sectoriales con la participación de funcionarios al más alto nivel de las entidades involucradas; (ii) contar con el apoyo del CNIG para que promueva, junto a sus miembros, el nombramiento de funcionarios de alto nivel para dichas mesas; y (iii) activar el rol de

seguimiento del CNIG respecto del avance de las metas del programa, los logros alcanzados y las dificultades que puedan ocurrir; y también de los acuerdos adoptados en las mesas mediante informes de rendición de cuentas sobre los avances, riesgos, retrasos o cualquier impedimento que dificulte la digitalización de trámites y, en general, el desarrollo de las actividades del programa.

- c. **Sostenibilidad.** Si el MEF no habilita el presupuesto para que el OE pueda ocupar las plazas, que ya se encuentran aprobadas, y así consolidar su capacidad técnica, podría dificultarse la implementación de actividades críticas y desarrollos tecnológicos previstos en el programa, afectando el logro de sus objetivos y sostenibilidad. Para su mitigación se tiene previsto: (i) realizar acciones de sensibilización con el MEF relacionadas con la importancia del programa para la recuperación económica y social del país derivado del incremento de la eficiencia de la AP, y los efectos negativos de no contar con estos recursos humanos en AIG; y (ii) presentar la solicitud al CNIG para contar con su respaldo.

- 2.7 **Sostenibilidad del programa.** Está basada en cuatro factores: (i) a nivel político-institucional las actividades del programa están enmarcadas en la ADE y en el Plan Estratégico de Gobierno, que son compromisos políticos asumidos por el gobierno; (ii) en términos financieros el programa genera ahorros fiscales, derivados de menores costos para la prestación de servicios digitales versus los incurridos en forma presencial⁴⁶, es decir sus tasas de retorno son altas; (iii) desde el ángulo tecnológico e innovador los avances previstos impactarán la eficiencia de los procesos de gestión pública y, particularmente, aquellos dirigidos a la prestación de servicios y la creación de capacidades endógenas para generar innovaciones permiten su constante modernización⁴⁷; y (iv) desde el punto de vista social, las actividades impulsadas por el programa se traducen en mejoras efectivas en el bienestar de la población, asociadas a la reducción de los costos para la realización de trámites esenciales, que se reflejarán en una creciente demanda y en la ineludible respuesta del Estado para satisfacerla. Todo ello refuerza la sostenibilidad de los resultados del programa en términos de dar continuidad a su mantenimiento y actualización.

III. ESQUEMA DE EJECUCIÓN Y DE MONITOREO DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

A. Esquema de ejecución

- 3.1 **Prestatario y Organismo Ejecutor.** El prestatario será la República de Panamá, y el OE será la AIG. El programa se alinea con el mandato legal y la estructura

⁴⁶ Los servicios prestados presencialmente tienden a tener costos crecientes asociados al crecimiento de su demanda debido a la necesidad de contar con nuevos centros de atención y más personal para la atención al público, mayores costos de insumos, como el papel, entre otros, lo que se refleja en mayores costos para el Estado y la ciudadanía. Los servicios digitales, una vez realizadas las inversiones iniciales, tiende a tener costos promedios decrecientes por servicio a la medida que la demanda aumenta.

⁴⁷ En el [ROP](#) se detalla el compromiso de la AIG para asumir la actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y *software* que se adquieran con el programa.

administrativa y operacional existentes en la AIG⁴⁸. La normativa aplicable establece que la AIG es la institución responsable de coordinar y apoyar todas las actividades relacionadas con la modernización de la AP mediante el uso de las TIC⁴⁹ particularmente con los procesos de simplificación administrativa y puesta en línea de trámites gubernamentales.

- 3.2 La AIG será responsable de la coordinación, ejecución, gestión técnica y fiduciaria de todos los recursos del programa, para lo cual contará con el apoyo de un Director del Programa, rol a cargo de la Sub-Administración de la AIG, que reportará al Administrador General, y una UCP. La UCP estará gestionada por un Coordinador General, contratado específicamente para esta función, trabajando bajo la supervisión del Director del Programa, y será responsable de coordinar, preparar y consolidar toda la información de gestión a ser presentada al Banco, tal como descrito en el Plan de Monitoreo y Evaluación ([PME](#)). La UCP estará integrada por: (i) un Coordinador General; (ii) un Especialista en Planificación y Monitoreo; (iii) dos en Adquisiciones; (iv) uno Financiero; y (v) uno Legal, que serán financiados con recursos de contrapartida local.
- 3.3 Las direcciones operativas de la AIG, según sus competencias, serán responsables de la gestión técnica del programa, lo que implica la definición de necesidades, TDR y especificaciones técnicas requeridas para las adquisiciones y el acompañamiento al proceso de supervisión técnica de los contratos, para lo cual el préstamo financiará consultores técnicos de apoyo. El Reglamento Operativo del Programa ([ROP](#)) definirá los roles y responsabilidades de los actores involucrados.
- 3.4 El CNIG actuará como instancia estratégica del programa, con las siguientes funciones: (i) asesorar respecto a los lineamientos estratégicos; (ii) monitorear de manera general los avances y resultados del programa; y (iii) promover la adecuada coordinación interinstitucional a nivel estratégico para la ejecución del programa.
- 3.5 Para la coordinación entre los diferentes actores se prevén tres instrumentos formales: (i) convenio de colaboración con la UCIP que tendrá a su cargo la dirección técnica de la construcción del *Hub*, la fiscalización de la contratista y de la firma supervisora de la obra ([¶3.10](#)); (ii) convenio de colaboración con INFOPLAZAS, el Ministerio de Gobierno y otras entidades públicas y de la sociedad civil para la ejecución de los programas de habilidades TIC que serán incluidas en el [ROP](#); y (iii) acuerdos interinstitucionales a ser suscritos con las entidades beneficiarias en los que se establecerán roles y responsabilidades, plazos y compromisos para la sostenibilidad de las inversiones que se reciban.

⁴⁸ La [Ley 65 de 2009](#) crea la AIG con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en su régimen interno. Establece entre otros objetivos de la AIG el de “Coordinar el desarrollo de iniciativas que conlleven la modernización del Estado mediante el uso de herramientas tecnológicas con particular énfasis en proyectos que tiendan a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios gubernamentales”.

⁴⁹ La Ley 83 de 2012, que regula el uso de medios electrónicos para los trámites gubernamentales establece en su artículo 18, que “las instituciones públicas deberán elaborar anualmente un plan de simplificación progresiva de los trámites y procesos administrativos vinculados a los usuarios, el cual será aprobado por la AIG para su publicación en el Portal Oficial “PanamáTramita”.

- 3.6 Para facilitar la coordinación entre los responsables de productos críticos, cuando hubieran más de dos instancias involucradas, se establecerán mesas técnicas sectoriales cuyas principales funciones serán: (i) coordinar las actividades de gestión técnica, incluyendo la provisión de insumos técnicos requeridos y aprobación de entregables; (ii) coordinar la comunicación y visibilidad del programa a nivel institucional, así como velar por el continuo apoyo de las instituciones para la consecución de las metas; y (iii) la consecución y seguimiento a acuerdos intra e interinstitucionales necesarios para la correcta implementación y mantenimiento de las mejoras introducidas por el programa.
- 3.7 Además, considerando el nivel de complejidad existente para la ejecución del programa, con recursos del préstamo se prevé la contratación de tres consultores *Project Managers*, quienes brindarán apoyo técnico en cada componente y asesorarán a la UCP en la definición de estrategias de implementación, en la planificación, seguimiento y control, en los procesos de aseguramiento de la calidad, gestión de riesgos, problemas y cambios de la ejecución, gestión de conflictos, involucrados y comunicaciones.
- 3.8 **Reglamento Operativo del Programa.** El [ROP](#) desarrollará lineamientos, normas y procedimientos del programa, así como su mecanismo de ejecución, e incluirá, entre otros: (i) esquema organizacional, incluyendo los mecanismos de coordinación entre el OE y las entidades participantes/beneficiarias; (ii) modelos de convenios y acuerdos interinstitucionales a ser suscritos; (iii) flujos de trabajo y controles internos detallando los requisitos y procedimientos principales aplicables en la ejecución; (iv) perfiles y responsabilidades específicas del Director del Programa, del Coordinador de la UCP y de cada uno de sus miembros; (v) esquema de programación, seguimiento y evaluación de los resultados; (vi) lineamientos para los procesos financieros, de auditoría y de adquisiciones, incluyendo requisitos para el mantenimiento de registros y archivos; y (vii) reglamento para la ejecución del programa de fondos concursables.
- 3.9 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento.** El OE deberá presentar evidencia de que: (i) se haya aprobado y se encuentre en vigencia el [ROP](#), en los términos previamente acordados con el Banco; y (ii) se haya contratado o designado, según sea el caso, al Director del Programa y a los miembros de la UCP: Coordinador General del Programa, Especialista Financiero, Especialista en Planificación y Monitoreo, Especialista Legal y Especialista en Adquisiciones, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco. Estas medidas son necesarias dado que: (i) la aprobación del ROP contribuye a la organización interna del OE para la implementación exitosa de la operación; y (ii) se debe asegurar que el programa cuente con personal con dedicación específica para lograr los objetivos de desarrollo previstos.
- 3.10 **Condiciones contractuales especiales de ejecución.** Previo al inicio de las licitaciones relacionadas a las obras del Componente 1, que se haya suscrito, un Convenio de colaboración entre el OE y la UCIP, mediante el cual se acuerden las obligaciones relativas a la dirección técnica de la construcción del *Hub*, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco. Esta medida es necesaria para que la AIG cuente con el apoyo técnico especializado requerido para la construcción del *Hub*.

- 3.11 **Adquisición de obras, bienes y servicios.** Las adquisiciones de obras y bienes y la selección de servicios de consultoría se realizarán de acuerdo con las Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (GN-2349-15) y con las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (GN-2350-15). Los subsistemas de Convenio Marco hasta el umbral establecido para Licitación Pública Nacional (LPN) US\$250.000 y compras menores hasta US\$50.000 podrán ser utilizados para la adquisición de bienes y servicios de no consultoría (ver Anexo III).
- 3.12 **Desembolsos.** Los desembolsos se realizarán con base en anticipos que cubran las necesidades de liquidez, según el respectivo Plan Financiero para un período de hasta 180 días y se podrá solicitar un nuevo anticipo cuando se hayan rendido cuentas por el 80% de los recursos acumulados pendientes de justificación. También se podrán hacer reembolsos o pagos directos a los proveedores. La revisión financiera de las solicitudes de desembolso se realizará bajo modalidad ex post.
- 3.13 **Financiamiento retroactivo.** El Banco podrá financiar retroactivamente gastos elegibles con cargo a los recursos del préstamo hasta la suma de US\$6 millones (equivalente al 10% del monto del financiamiento) relativos al servicio de gerencia de proyectos, el diagnóstico para el diseño de una herramienta informática para la gestión de recursos humanos del Estado, el estudio sobre sistema de gestión de bienes patrimoniales, el sistema de evaluación de solicitudes, el levantamiento de procesos y alcance para soporte SAP, la actualización del diseño originalmente realizado para el *Hub*, el refrescamiento tecnológico de los Sistemas de Protección y Resolución de Nombre Dominio Gubernamental, el licenciamiento Antispam del Estado, servicios de arquitecto para apoyar el *Hub* y contratación del gestor documental siempre que se determine que las contrataciones guardan conformidad con los Principios Básicos de Adquisiciones del Banco. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir del 2 de noviembre de 2021 (fecha de aprobación del Perfil de Proyecto), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo. (Ver GN-2350-15 y la Política sobre reconocimiento de gastos, financiamiento retroactivo y adquisición anticipada GN-2259-1).
- 3.14 **Auditoría.** La auditoría externa del proyecto la realizará una firma de auditoría aceptable para el Banco. La auditoría externa independiente será contratada y financiada con recursos del programa, según los procedimientos, TDR y solicitud de propuesta que hayan sido no objetados por el Banco. Durante la ejecución los Estados Financieros Auditados (EFA) se presentarán, de conformidad con la política de gestión financiera OP-273-12, dentro de los 120 días posteriores a la finalización del año fiscal. Los EFA de cierre del programa serán presentados dentro de los 120 días posteriores a la fecha de último desembolso.

B. Esquema de monitoreo y evaluación de resultados

- 3.15 **Monitoreo.** La AIG como OE, con el apoyo de la UCP realizará el monitoreo y control de todos los procesos de gestión, que incluyen al menos: (i) seguimiento y reporte del avance en la ejecución; (ii) seguimiento y reporte del desempeño del programa y cumplimiento de metas anuales físicas y financieras; (iii) seguimiento del Plan de Adquisiciones ([PA](#)); (iv) seguimiento a la gestión de riesgos;

(v) seguimiento a la trazabilidad de productos y resultados; (vi) actualización del Informe de Monitoreo del Programa; (vii) realización de los Informes Semestrales de Progreso (ISP); (viii) Informe de Terminación del Proyecto; y (ix) sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas de cara al cierre del programa. El Banco realizará anualmente una reunión con el OE, donde se discutirá, entre otros aspectos: (i) el avance de las actividades identificadas en el Plan Operativo Anual (POA); (ii) el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos para cada componente; (iii) el POA para el año siguiente; y (iv) el PA para los próximos 18 meses y las posibles modificaciones de las asignaciones presupuestarias por componente ([PME](#)).

- 3.16 **Evaluación.** Para realizar la evaluación del programa se utilizarán la Matriz de Resultados (MR) y el [PME](#) entre otras herramientas. Con respecto a las evaluaciones, el programa tiene previsto realizar: (i) una evaluación intermedia, que se presentará al banco 90 días después de alcanzar por lo menos el 50% de los desembolsos o transcurrido tres años desde la entrada en vigor del Contrato de Préstamo (lo que ocurra primero). Dicha evaluación revisará el avance de las actividades programadas hasta ese momento, los productos intermedios generados, las posibles desviaciones ocurridas, las causas de éstas y propondrá medidas correctivas a ser aplicadas; (ii) una evaluación final, insumo para el Informe de Cierre del Proyecto (PCR), se entregará 90 días después de concluido el plazo original de desembolsos o sus extensiones, o cuando se haya comprometido el 90% del monto del préstamo (lo que suceda primero). Incluirá informes de los resultados y avances en: (a) la ejecución físico-financiera; (b) el cumplimiento de las metas de la MR (en contraste con la línea de base); (c) las auditorías y planes de mejora implementados; (d) la sostenibilidad de las inversiones del proyecto (incluyendo costos y gestión del capital humano); y (e) un resumen de las principales lecciones aprendidas; (iii) una evaluación económica ex post, presentada al mismo tiempo que la evaluación final, que incluirá un análisis costo beneficio ex post siguiendo la metodología del Análisis Económico; y (iv) dos evaluaciones de impacto, presentadas en el mismo plazo que la evaluación final, mediante un informe que resuma los resultados de: (a) una evaluación de impacto acerca del programa de habilidades digitales de mujeres indígenas; y (b) una evaluación de impacto del programa de modulares para fomentar el uso de los servicios digitales del gobierno.

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Prioridades Estratégicas del Grupo BID e Indicadores del CRF		
1. La pestaña de <i>Alineación Estratégica</i> en convergencia muestra la alineación con las prioridades estratégicas del Grupo BID. La pestaña de <i>Matriz de Resultados</i> enumera los indicadores del CRF con banderas		
2. La pestaña de <i>Alineación Estratégica</i> en convergencia muestra información sobre la alineación con los Objetivos de Desarrollo del país		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución		9.0
3.1 Diagnóstico del Programa		1.9
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas		3.2
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados		4.0
4. Análisis económico ex ante		7.5
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE		1.5
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados		3.0
4.3 Supuestos Razonables		0.0
4.4 Análisis de Sensibilidad		2.0
4.5 Consistencia con la matriz de resultados		1.0
5. Evaluación y seguimiento		9.5
5.1 Mecanismos de Monitoreo		4.0
5.2 Plan de Evaluación		5.5
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
6. Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad		Medio Alto
La pestaña de <i>Datos Ambientales y Sociales</i> en convergencia muestra la clasificación de riesgo ambiental y social del proyecto		
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El Anexo III <i>Arreglos Fiduciarios</i> describe la dependencia del proyecto en el uso de sistemas nacionales (Criterios VPC / FMP)		
7. Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota de valoración de la evaluabilidad: Panamá Digital - (PN-L1171)

El objetivo general de desarrollo del programa es reducir los costos de la interacción entre los ciudadanos y empresas, y el Estado panameño, contribuyendo así a la recuperación económica inclusiva. Para conseguir este fin, el préstamo define un enfoque en tres áreas específicas en las que el proyecto interviene.

La primera busca incrementar la eficiencia en la prestación de trámites y servicios para ciudadanos y empresas; la segunda, mejorar la efectividad de la ciberseguridad de los servicios digitales; y, la tercera, incrementar la demanda de trámites y servicios digitales, con énfasis en las poblaciones vulnerables.

La propuesta de préstamo presenta un diagnóstico de la problemática basado en brechas de capacidad institucional, eficacia en la transformación digital y brechas de ciberseguridad. Esto resulta de importancia para revertir los altos costos que asumen los ciudadanos y empresas para interactuar con el Estado y dar sostenibilidad a los nuevos servicios digitales relacionados a COVID-19.

Estas soluciones son apropiadas para dar respuesta a los problemas identificados y sus factores contribuyentes. La matriz de resultados (MR) es congruente con la lógica vertical del proyecto. Los indicadores de resultado están apropiadamente definidos para medir los logros alcanzados por el programa y el cumplimiento de sus objetivos específicos. Todos los indicadores de impacto se alinean al objetivo general de desarrollo.

El análisis económico ex-ante de la operación es apropiado bajo supuestos aplicables para este tipo de proyectos y según análisis de sensibilidad razonables. El mismo se basa en los potenciales beneficios causados por incrementos en la eficiencia en la prestación de trámites y servicios, por el incremento de habilidades digitales y reducción de ciberdelincuencia. El análisis muestra un valor presente neto positivo en el escenario central, así como bajo varias condiciones incluidas en el análisis de sensibilidad.

El plan de monitoreo y evaluación incluye una evaluación de impacto que buscará generar evidencia sobre el incremento de habilidades digitales que apoya el proyecto. Para la evaluación de impacto, se realizarán encuestas a los beneficiarios de las capacitaciones y a poblaciones no alcanzadas por la capacitación. Para el resto de los indicadores, se utilizarán datos administrativos. Las actividades de monitoreo y evaluación serán realizadas por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG) en coordinación con el Banco.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del proyecto:	Los objetivos de desarrollo específicos son: (i) incrementar la eficiencia en la prestación de trámites y servicios para ciudadanos y empresas; (ii) mejorar la efectividad de la ciberseguridad de los servicios digitales; y (iii) incrementar la demanda de trámites y servicios digitales, con énfasis en las poblaciones vulnerables. El logro de estos objetivos contribuirá al objetivo general de desarrollo de reducir los costos de la interacción entre los ciudadanos y empresas y el Estado, contribuyendo así a la recuperación económica inclusiva.
-------------------------------	--

OBJETIVO GENERAL DE DESARROLLO

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año Esperado para el Logro	Meta	Medios de Verificación	Comentarios
Objetivo general de desarrollo: Reducir los costos de transacción entre ciudadanos y empresas y el Estado							
Costo promedio anual, para ciudadanos y empresas, en trámites seleccionados	US\$	US\$209,9	2022	2026	US\$188,9	Resultados de las encuestas a ser realizadas aprobados por el Banco	Ver PME para más detalles acerca del cálculo actual y futuro de este indicador

OBJETIVOS DE DESARROLLO ESPECÍFICOS

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
1. Incrementar la eficiencia en la prestación de trámites y servicios para ciudadanos y empresas											
1.1 Porcentaje de trámites digitales con respecto al total de trámites registrados en el Catálogo Nacional de Trámites Panamá Tramita (2.700 en 2021)	Trámites (%)	18	2022	18	18	21	21	30	30	ISP de la UCP. Informes del Portal o de sistemas de información de los sectores con captura de pantalla	Ver PME
2. Mejorar la efectividad de la ciberseguridad de los servicios digitales											
2.1 Número de incidentes de ciberseguridad gestionados	Incidentes	932	2021	1.000	1.150	1.350	1.600	2.000	2.000	Reporte anual de la Dirección de Ciberseguridad aprobado por el Banco	Ver PME
2.2 Porcentaje de funcionarios públicos que han recibido sesiones de capacitación en ciberseguridad, a partir de 2022	Funcionarios (%)	0	2021	0	0	35	35	80	80	ISP/UCP	Ver PME
3. Incrementar la demanda de trámites y servicios digitales, con énfasis en el cierre de brechas digitales de género y diversidad											
3.1 Porcentaje de ciudadanos que realizaron su último trámite parcial o totalmente en línea	Ciudadanos (%)	27	2021	27	27	27	27	35	35	Encuesta de evaluación	Ver PME

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
3.2 Mujeres indígenas capacitadas en el uso de herramientas y servicios digitales	Mujeres indígenas	0	2021	0	0	0	0	1.000	1.000	ISP/UCP	Indicador Pro-género y Pro-diversidad Ver PME

PRODUCTOS

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
Componente 1: Fortalecimiento institucional del ecosistema de innovación digital y ciberseguridad											
1.1 Edificio sede del <i>Hub</i> de Innovación Digital Gubernamental, operando	Edificio	0	2022	0	0	0	0	1	1	Acta de entrega del edificio a la AIG ISP/UCP	Ver PME
1.2 Instalaciones para el Centro de Datos y Observatorio de Gobierno Digital, adaptadas y operando	Instalaciones	0	2022	0	0	0	1	0	1	Acta de entrega de las instalaciones a la AIG ISP/UCP	Ver PME
1.3 Laboratorio de Innovación Digital, operando	Laboratorio	0	2022	0	0	0	1	0	1	Acta de entrega del laboratorio a la AIG ISP/UCP	Ver PME
1.4 Instalaciones para el Centro Nacional de Ciberseguridad, adaptadas y operando	Instalaciones	0	2022	0	0	0	0	1	1	Acta de entrega del laboratorio a la AIG ISP/UCP	Ver PME
1.5 Infraestructura de Nube Computacional implementada	Infraestructura	0	2022	0	1	0	0	0	1	ISP/UCP	
Componente 2: Plataforma de gobierno y servicios digitales											
2.1 Trámites simplificados y digitalizados	Trámites	493	2022	0	100	150	100	50	400	Reporte de implementación de la simplificación y digitalización e ISP/UCP	Ver PME
2.2 Gestor documental implementado	Entidades	16	2021	0	0	8	8	0	16	ISP/UCP	

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
2.3 Trámites con documentación digitalizada para su puesta en línea, implementada	Trámites	0	2022	0	30	50	100	20	200	ISP/UCP	
2.4 Entidades con herramienta informática para la gestión de recursos humanos del estado, implantada	Entidades	0	2022	0	0	2	0	0	2	Reportes emitidos desde la herramienta	
2.5 Estudio sobre sistema de gestión de Bienes Patrimoniales elaborado	Estudio	0	2022	0	1	0	0	0	1	Estudio validado por MEF y enviado al Banco	
2.6 Sistema de evaluación de solicitudes - SES, operando	Sistema	0	2022	0	1	0	0	0	1	Reportes emitidos desde la herramienta	
2.7 Soporte técnico SAP, prestado	Entidades	0	2022	0	0	4	0	0	4	ISP/UCP	
2.8 Plataforma de interoperabilidad X-Road, ampliada	Nodos X-Road	0	2022	0	2	0	0	0	2	Reporte de implementación de X-Road aprobado por AIG	
2.9 Soporte técnico a la Plataforma GRP de Municipios realizado	Municipios	0	2022	0	68	68	68	68	68	Reporte semestral sobre el soporte técnico de la plataforma	Meta no acumulativa Ver PME

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
2.10 Proyectos con recursos adjudicados por medio del Programa de Fondos concursables	Proyectos	0	2022	0	0	4	4	4	12	Reporte del Programa de Fondos Concursables aprobado por AIG	Ver PME
2.11 Portal Único del ciudadano con más funcionalidades	Portal	0	2022	0	0	0	1	0	1	Reporte de implementación del portal	Ver PME
Estrategia Nacional de Datos											
2.12 Cursos de sensibilización a funcionarios públicos en la gestión de datos	Cursos	0	2022	0	1	2	0	0	3	Reporte de los cursos desarrolladas aprobado por AIG	Ver PME
2.13 Marco para la definición de la estrategia nacional de datos diseñado	Marco	0	2022	0	1	0	0	0	1	Informe de Consultoría aprobado por AIG	Ver PME
2.14 Plan Estratégico de datos multisectorial para la buena gestión, protección y uso de los datos, diseñado	Plan	0	2022	0	0	1	0	0	1	Plan estratégico validado por la AIG	
2.15 Estrategia Nacional de Datos elaborada	Estrategia	0	2022	0	0	0	1	0	1	Estrategia Nacional de Datos aprobada y publicada en la página web de AIG	Ver PME

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
2.16 Plan de Formación en Gestión de Datos – a largo plazo, diseñado	Plan	0	2022	0	0	1	0	0	1	Documento del Plan de formación aprobado por AIG	
2.17 Plan de Acción para la adopción de Inteligencia Artificial diseñado	Plan	0	2022	0	0	1	0	0	1	Plan de acción aprobado por AIG	Ver PME
2.18 Proyectos para la implementación de la Estrategia Nacional de Datos, completados	Proyectos	0	2022	0	0	0	0	2	2	Informe de implementación de los proyectos aprobado por AIG	
2.19 Proyecto de Expediente Único Digital en Panamá Digital completado	Proyecto	0	2022	0	0	1	0	0	1	ISP de la UCP	
Componente 3. Talento digital, gestión del cambio e inclusión digital											
3.1 Plataforma para formación de talento en ciberseguridad desarrollada	Plataforma	0	2022	0	0	0	1	0	1	Informe de implementación de la Plataforma aprobados por AIG	
3.2 Pilotos del Plan de carrera TIC con enfoque de género y diversidad, implementados	Piloto	0	2022	0	0	1	1	1	3	Informes de implementación enviado por entidades beneficiarias y aprobados por AIG	Indicador Pro-género y Pro-diversidad
3.3 Piloto para el desarrollo de habilidades TIC en ciudadanos en uso de	Piloto	0	2022	0	0	0	1	0	1	Listado de participantes desagregados por género y por	El piloto prevé un alcance de 10.000 ciudadanos

Indicadores	Unidad de Medida	Valor de Línea de Base	Año de Línea de Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Fin del Proyecto	Medios de Verificación	Comentarios
servicios digitales del gobierno, desarrollado										ubicación geográfica	
3.4 Plataforma para el monitoreo y análisis del uso de portales gubernamentales diseñada e implementada	Plataforma	0	2022	0	1	0	0	0	1	Reportes semestrales de monitoreo sobre uso de portales gubernamentales a partir del año 3 aprobados por AIG y enviados al Banco	
3.5 Plan nacional de concientización en ciberseguridad, desarrollado	Plan	0	2022	0	0	0	1	0	1	Plan de concientización aprobado por AIG	
3.6 Estrategia comunicacional del programa, implementada	Estrategia	0	2022	0	0	0	0	1	1	Informes de implementación de la Estrategia Comunicacional	
3.7 Estrategia y Plan de Gestión de Cambio para la digitalización de trámites a nivel Nacional, diseñado e implementado	Estrategia	0	2022	0	0	0	1	0	1	Estrategia y plan aprobados por AIG ISP/UCP	

País: Panamá

División: IFD/ICS

No. de operación: PN-L1171

Año: 2022

ACUERDOS Y REQUISITOS FIDUCIARIOS

Organismo Ejecutor: Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG)

Nombre de la Operación: Panamá Digital

I. Contexto Fiduciario del Organismo Ejecutor

1. Uso de sistema de país en la operación

<input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/> Reportes	<input checked="" type="checkbox"/> Sistema Informativo	<input type="checkbox"/> LPN
<input checked="" type="checkbox"/> Tesorería	<input type="checkbox"/> Auditoría Interna	<input checked="" type="checkbox"/> Comparación de Precios	<input checked="" type="checkbox"/> Convenio Marco
<input checked="" type="checkbox"/> Contabilidad	<input type="checkbox"/> Control Externo	<input type="checkbox"/> Consultores Individuales	<input type="checkbox"/> Otros

2. Mecanismo de ejecución fiduciaria

<input type="checkbox"/>	Co-Financiamiento	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Co ejecutores /Subejecutores	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Particularidades de la ejecución fiduciaria	Ninguna

3. Capacidad fiduciaria

Capacidad fiduciaria del OE	El OE del programa será AIG, que cuenta con experiencia ejecutando proyectos financiados por el Banco aplicando las políticas fiduciarias de adquisiciones y gestión financiera, específicamente el Programa Panamá en Línea (3683/OC-PN). La evaluación de la capacidad fiduciaria del OE es nivel medio.
-----------------------------	--

4. Riesgos fiduciarios y respuesta al riesgo

Taxonomía	Riesgo	Nivel de riesgo	Respuesta al riesgo
Procesos internos	Las demoras en la ejecución de las actividades fiduciarias (adquisiciones, financiera, contable) podrían afectar negativamente el cronograma de ejecución del programa.	Medio-bajo	El equipo fiduciario del Banco brindará apoyo para agilizar los procesos, mejorar la planificación y ejecución de las adquisiciones, y fortalecer los controles internos y externos, y los informes financieros. El apoyo a la supervisión se brindará a lo largo de la ejecución del programa.
Sistema de gobernanza	Las constantes subsanaciones requeridas por la CGR durante el proceso de control previo de las contrataciones y pagos podría demorar la ejecución del programa.	Medio-bajo	El Banco promoverá un diálogo proactivo entre el OE y la CGR respecto de las adquisiciones en la ruta crítica del programa. Adicionalmente trabajará con la CGR para establecer modelos de informes de evaluación de ofertas y propuestas consensuados con la

Taxonomía	Riesgo	Nivel de riesgo	Respuesta al riesgo
			CGR para uso del OE para minimizar la necesidad de subsanaciones.
Sistema de gobernanza	Una insuficiente asignación de recursos presupuestarios al OE para el programa podría retrasar la adjudicación de contratos y la ejecución.	Medio-bajo	El Banco facilitará un diálogo permanente y estrecho entre el MEF y el OE para asegurar el presupuesto necesario.

5. Políticas y Guías aplicables a la operación: Políticas y Guías aplicables a la operación: Políticas del Banco Acceso a la Información OP-102, Guía de Gestión Financiera OP-273-12, Políticas de Desastres OP-704; Políticas de Adquisiciones GN-2349-15 y GN-2350-15.

6. Excepciones a Políticas y Guías: Ninguna.

II. Aspectos para Considerar en las Estipulaciones Especiales del Contrato de Préstamo

Tasa de Cambio aplicable para justificar gastos realizados en Moneda Local del país del Prestatario, la moneda de uso legal en Panamá es el Balboa el cual es equivalente y de libre cambio con el dólar US\$.
Informes financieros auditados del programa: Durante el periodo de desembolso del préstamo y dentro de los 120 días siguientes al cierre del ejercicio fiscal, el OE presentará al Banco EFA anuales. Los informes financieros deberán ser dictaminados por una firma de auditoría independiente aceptable para el Banco.

III. Acuerdos y Requisitos para la Ejecución de Adquisiciones

<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos de Licitación	Para adquisiciones de Obras, Bienes y Servicios Diferentes de Consultoría ejecutadas de acuerdo con las Políticas de Adquisiciones (GN-2349-15), sujetas a Licitación Pública Internacional (LPI), se utilizarán los Documentos Estándar de Licitación (DELs) del Banco. Así mismo, la selección y contratación de Servicios de Consultoría serán realizadas de acuerdo con las Políticas de Selección de Consultores (GN-2350-15) y se utilizará la Solicitud Estándar de Propuestas (SEP) emitida por el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas, así como de los TDR de las adquisiciones durante la preparación de procesos de selección, es responsabilidad del Jefe de Equipo del Proyecto. Esta revisión técnica puede ser ex ante y es independiente del método de revisión de la adquisición.
<input checked="" type="checkbox"/>	Uso de Sistemas Nacionales	Los subsistemas de Convenio Marco hasta el umbral establecido para LPN de US\$250.000 y compras menores hasta US\$50.000 podrán ser utilizados para la adquisición de bienes y servicios de no consultoría, de conformidad con la aprobación del Directorio Ejecutivo del Banco GN-2538-11. En el PA de la operación se indicarán las contrataciones que se ejecutarán a través del sistema nacional en el alcance aprobado. En caso de que se amplíe el alcance de la aprobación del Directorio para el uso del sistema nacional, este será aplicable a la operación.
<input checked="" type="checkbox"/>	Adquisiciones Anticipadas Financiamiento Retroactivo	El Banco podrá financiar retroactivamente gastos elegibles con cargo a los recursos del préstamo hasta la suma de US\$6 millones (equivalente al 10% del monto del financiamiento) relativos al servicio de gerencia de proyectos, el diagnóstico para el diseño de una herramienta informática para

		la gestión de recursos humanos del Estado, el estudio sobre sistema de gestión de bienes patrimoniales, el sistema de evaluación de solicitudes, el levantamiento de procesos y alcance para soporte SAP , la actualización del diseño originalmente realizado para el Hub , el refrescamiento tecnológico de los Sistemas de Protección y Resolución de Nombre Dominio Gubernamental, el licenciamiento Antispam del Estado, servicios de arquitecto para apoyar el HUB y contratación del gestor documental siempre que se determine que las contrataciones guardan conformidad con los Principios Básicos de Adquisiciones del Banco. Dichos gastos deberán haberse efectuado a partir del 2 de noviembre de 2021 (fecha de aprobación del Perfil de Proyecto), pero en ningún caso se incluirán gastos efectuados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo (ver GN-2350-15 y la Política sobre Reconocimiento de Gastos, Financiamiento Retroactivo y Adquisición anticipada GN-2259-1).						
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión de las Adquisiciones	<p>El método de supervisión será ex post, salvo en el caso de procesos de adquisición internacional (LPI y lista corta internacional) o procesos de adquisición y selección menores que, por su complejidad técnica, el Jefe de Equipo considere más adecuado mantener bajo revisión ex ante. Para adquisiciones que se ejecuten a través del sistema nacional, la supervisión se llevará por medio del sistema de supervisión nacional del país. El método de supervisión (i) ex ante, (ii) ex post o (iii) sistema nacional se determinará para cada proceso de selección en el PA del proyecto. Las revisiones ex post serán cada 12 meses, de acuerdo con el plan de supervisión del proyecto, sujeto a cambios durante la ejecución. Los reportes de revisión ex post incluirán al menos una visita de inspección física, escogida de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post. El porcentaje de contratos revisados físicamente no menos del 10%. Los montos límite para la revisión ex post son los siguientes:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Obras</th><th>Bienes/Servicios de No Consultoría</th><th>Servicios de Consultoría</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>US\$250.000</td><td>US\$50.000</td><td>Consultores individuales</td></tr> </tbody> </table>	Obras	Bienes/Servicios de No Consultoría	Servicios de Consultoría	US\$250.000	US\$50.000	Consultores individuales
Obras	Bienes/Servicios de No Consultoría	Servicios de Consultoría						
US\$250.000	US\$50.000	Consultores individuales						
<input checked="" type="checkbox"/>	Registros y Archivos	El ROP incluirá procedimientos e instructivos que aseguren el mantenimiento de registros y archivos adecuados.						

Adquisiciones principales

Descripción de la Adquisición	Método de Adquisición	Nuevos Procedimientos/Herramientas	Fecha Estimada	Monto Estimado 000'US\$
Bienes				
Adquisición e implementación de la infraestructura física y virtual de la nube	LPI	BAFO, Mejor Oferta Final (por sus siglas en inglés)	Febrero 2023	2.730
Adquisición de <i>scanners</i> para la digitalización de documentos para la puesta en línea de trámites	LPI		Abril 2023	400
Adquisición e instalación de tecnologías para el <i>Hub</i> de Innovación Gubernamental	LPI	BAFO	Octubre 2025	4.000

Descripción de la Adquisición	Método de Adquisición	Nuevos Procedimientos/ Herramientas	Fecha Estimada	Monto Estimado 000'US\$
Obras				
Construcción del <i>Hub</i> de Innovación Gubernamental	LPI	BAFO	Enero 2023	19.169
Servicios de no consultoría				
Servicios de administración, alojamiento y almacenamiento de datos, instalación de gestor documental, capacitaciones, soporte y mantenimiento	LPI		Enero 2024	1.665
Servicios de digitalización de documentos para la puesta en línea de trámites	LPI		Enero 2023	1.456
Firmas				
Actualización del marco de gestión de proyectos de innovación gubernamental, incluyendo el diseño del marco y la Oficina Nacional de Proyectos (PMO federada) y el coaching en el proceso de implementación de la oficina	Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)		Octubre 2023	750
Supervisión de obras del <i>Hub</i> de Innovación Gubernamental	SBCC		Enero 2023	781
Contratación de cinco equipos especializados para la implementación de proyectos de digitalización de servicios en entidades públicas	SBCC		Enero 2023	3.562
Provisión del servicio de mesa de ayuda técnica capacitado en todos los componentes de la plataforma de gobierno digital	SBCC		Enero 2024	1.500
Soporte y mantenimiento de la plataforma CRM de los 68 municipios digitales	SBCC		Enero 2023	592
Elaboración del Plan Estratégico de Datos Multisectoriales el desarrollo de las mesas sectoriales, incluyendo taller de validación de resultados y desarrollo de diccionario y homologación de datos para sectores	SBCC		Enero 2024	505
Diseño, desarrollo e implementación de plataformas de uso y de <i>Reskilling</i> de funcionarios públicos	SBCC		Julio 2023	2.932
Diseño de un instrumento de medición e indicadores de evaluación para el autodiagnóstico de competencias digitales y de mecanismos de medición de uso de internet y <i>webs</i> gubernamentales	SBCC		Enero 2023	300

Descripción de la Adquisición	Método de Adquisición	Nuevos Procedimientos/ Herramientas	Fecha Estimada	Monto Estimado 000'US\$
Desarrollo e implementación de la hoja de ruta que incluya integración, mejoras y nuevas funcionalidades del Expediente Único Digital en el portal único del ciudadano, incluye gestión de proyecto y supervisión	SBCC		Enero 2023	2.150
Evaluación del programa	SBCC		Julio 2024	350
Auditoría del programa	SBCC		Octubre 2022	250

Para acceder al PA inicial, utilizar el siguiente [enlace](#).

IV. Acuerdos y Requisitos para la Gestión Financiera

<input checked="" type="checkbox"/>	Programación y Presupuesto	En la ley de presupuesto para la vigencia 2022 se crearán los códigos SINIP y líneas para el financiamiento BID.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tesorería y Gestión de Desembolsos	<ul style="list-style-type: none"> El método de desembolsos será mediante anticipos de fondos, pagos directos a proveedor al prestatario. El mecanismo de desembolsos será mediante la presentación de solicitudes de desembolso físicas. El mecanismo de desembolsos será manual. El BID transferirá los recursos a una cuenta exclusiva para el programa en la CUT la cual deberá ser solicitada por el AIG y abierta por el MEF. Los desembolsos se realizarán con base en anticipos que cubran las necesidades de liquidez, según el respectivo Plan Financiero para un período de hasta 180 días y se podrá solicitar un nuevo anticipo cuando se hayan rendido cuentas por el 80% de los recursos acumulados pendientes de justificación. También se podrán hacer reembolsos de o pagos directos a los proveedores.
<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad, Sistemas de Información y Generación de Reportes	<ul style="list-style-type: none"> La AIG será la encargada de llevar la gestión financiera, la contabilidad, la preparación de presupuestos y solicitudes de desembolsos, preparación del PA, y preparación de los informes financieros y técnicos, así como la contratación de auditoría financiera. La contabilidad se registrará bajo las normas expedidas por la CGR, las cuales están basadas en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP). Reporte para rendición de cuentas será a través del sistema Istmo. Método contable es basado al devengado y la moneda a utilizar es el Balboa el cual está a la par y de libre comercio con el dólar estadounidense.
<input checked="" type="checkbox"/>	Control Externo e Informes Financieros	<ul style="list-style-type: none"> La CGR ha focalizado su actuación en el control previo ejercido sobre los actos de disposición de bienes del estado siendo débil su función de auditoría, además por participar en los procesos administrativos mediante el control previo, no tiene la independencia necesaria para realizar las auditorías. Se solicitarán EFA del proyecto en forma anual por una firma auditora independiente aceptable para el Banco, antes de los 120 días posteriores del cierre de cada vigencia fiscal o de la fecha de último desembolso.

<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión Financiera de la Operación	<ul style="list-style-type: none">▪ La supervisión financiera estará focalizada en los informes mencionados en la guía OP-273-12 y la documentación soporte de los desembolsos será revisada en forma posterior por los auditores al realizar las auditorías o en las visitas de inspección financieras que se realicen.
-------------------------------------	--	--

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-__/22

Panamá. Préstamo ____/OC-PN a la República de Panamá
Panamá Digital

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con la República de Panamá, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del proyecto "Panamá Digital". Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$60.000.000, que formen parte de los recursos del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen del Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ____ de _____ de 2022)