Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

Anexo II a la Ayuda Memoria

República de Panamá
Ministerio de Economía y Finanzas

Proyecto de Fortalecimiento de la Eficiencia del Sector Público
Préstamo 8016-PA
Misión del 26 al 29 de octubre de 2015

La misión revisó las actividades bajo ejecución, así como las actividades planeadas y previstas a iniciarse durante el 2015-2016 en las siguientes áreas del proyecto:

COMPONENTE 1:

1. Planificación estratégica (Autoridad Aeronáutica Civil "AAC", Ministerio del Gobierno)

La Misión se reunió con directivos de la Administración de Aeronáutica Civil (AAC) para discutir el alcance de la consultoría bajo su responsabilidad. Se aprovechó el espacio para compartir con AAC los estudios de logística de transporte aéreo desarrollados por el Banco. Siguiendo la No Objeción del Banco a los TdRs para el desarrollo del Plan Estratégico Sectorial e Institucional, la AAC se encuentra en el proceso de seleccionar consultores para dicha consultoría."

La AAC informo al Banco que en paralelo a la consultoría para desarrollar el Plan Estratégico Institucional, ellos adelantan una consultoría, apoyada por el BID, para el diseño de una política de transporte aéreo con el señor Andres Ricover, la cual se espera sea considerada en el ejercicio a adelantar con el Banco Mundial.

El Banco ha propuesto que para los ejercicios de planificación sectorial se tomen en cuenta los ejercicios de DIPRENA en programación de presupuesto por resultado, y que se vinculen al proceso de planificación estratégica dirigido por la DPP con el proceso de determinación de los resultados para cada uno de los programa presupuestarios. Debido a que los programas presupuestarios deben incluir los gastos de funcionamiento y los de inversión, es necesario establecer buena coordinación entre la DIPRENA, DPP y DPI para facilitar los insumos necesarios para la definición de programas.

2. Presupuesto por resultados (por programas), DIPRENA

El proceso de contratación para un consultor a cargo de desarrollar la metodología y el enfoque normativo de presupuesto por programas está en curso. Las tres consultorías destinadas a apoyar la implementación de pilotos sectoriales (Salud, Educación y Transporte y Comunicaciones) siguen el curso de los procesos administrativos de adquisiciones.

La misión tomó nota de las actividades desarrolladas por el Programa BID en relación al plan de implementación de presupuesto por resultados, y el desarrollo de la Ley Orgánica de Presupuesto. El Banco sugirió, junto al consultor de DIPRENA financiado por BID, la necesidad de mantener una

coordinación eficaz entre las actividades financiadas por ambos organismos. Siguiendo esta línea, la DIPRENA está llevando a cabo un proceso de compilación de trabajos previos en materia de presupuesto por programas que se han llevado a cabo en el pasado, incluyendo los análisis y propuestas que ya han sido finalizados y están a disposición de la consultoría destinada a apoyar las metodologías de presupuesto por programa financiadas por el proyecto.

La misión ha dejado constancia de que el Banco es consiente que la CAF adelanta una consultoría orientada al tema de gestión orientada por resultados, que ha de entregar resultados en el mes de diciembre, así como los documentos que en Presupuesto por Programas se adelantaron con el apoyo del FMI.

Se propuso por parte del BM varios temas a reflexionar:

a) Incluir en la circular que se emite en el mes de febrero, para las directrices de formulación presupuestaria, la relación de los sectores pilotos en los que se va a implementar la definición y cuantificación de los productos en los programas presupuestarios, enfatizando que en el próximo presupuesto, en estos Sectores, se presentarán y discutirán los presupuestos con este contenido.
b) Modificar los plazos de elaboración del presupuesto aproximándolos más al inicio del ejercicio, como una forma de favorecer la reducción de los traslados nada más iniciarse el ejercicio.
c) Analizar una mayor flexibilidad en relación a traslados en estos Sectores piloto.

3. Monitoreo y evaluación de políticas (programas) públicas, DPP

Actualmente se está avanzando en la contratación del Asesor Internacional para la Elaboración de una Metodología que incluya el Diseño, Seguimiento y Evaluación de las Políticas (y programas) Públicas para el Desarrollo. El consultor internacional, para quien el Banco ya proporcionó su No Objeción a los TdRs de la consultoría, llevará a cabo el rediseño del sistema de Monitoreo y Evaluación.

Durante discusiones sostenidas con el Sr. Director de la DPP y su equipo, se propuso revisar la agenda de evaluación del país con un énfasis en los sectores Agro, PYME e Industria. El Banco se reunió con actores de estos sectores para definir la agenda a corto plazo, e identificar las hipótesis para evaluación previo al desarrollo de los TdRs que estarían enfocados en apoyar esta iniciativa.

En lo relacionado con la Agenda de Evaluaciones, se acordó los pasos siguientes:

a. La DPP elaborará una propuesta de agenda de evaluaciones, en la que se incluirán las acciones que en materia de evaluaciones se adelanten en el país, independiente de la fuente de financiación, la cual someterá a consideración del señor Ministro de Economía y Finanzas, y a través de él, al Consejo de Gabinete. En esta propuesta de agenda, se resaltara que con el apoyo de los recursos del Crédito del Banco, se apoyaran las evaluaciones en los sectores Agropecuario y Pequeña y Mediana Empresa.

b. La DPP y el MIDA definirán un equipo de trabajo conjunto que tratara de identificar la temática a evaluar en el sector[1], la cadena de valor de la misma y la hipótesis a evaluar, lo

[1] Entre las temáticas a evaluar que se han considerado se resaltan: riego agropecuario, el programa de extensión agropecuaria y la articulación de los diferentes subsidios agropecuarios existentes.

cual les permitirá elaborar una propuesta de términos de referencia, que se espera tener disponible para el mes de *enero 2016*. El Banco, por su parte, apoyara a la DPP en esta labor, de manera virtual, según se requiera.

c. La DPP y la AMPYME definirán un equipo de trabajo conjunto que tratara de identificar la temática a evaluar en el sector[2], la cadena de valor de la misma y la hipótesis a evaluar, lo cual les permitirá elaborar una propuesta de términos de referencia, que se espera tener disponible para el mes de *enero 2016*. El Banco, por su parte, apoyara a la DPP en esta labor, de manera virtual, según se requiera.

4. Actualización de un aplicativo el *Banco de Proyectos para la gestión de inversiones públicas, DPI.*

En la actualidad, la DPI con el apoyo del BID adelanta una consultoría con el ICAP, la cual tiene por objetivo:

> "Fortalecer y actualizar los conocimientos de hasta trescientos cincuenta (350) profesionales y técnicos de las diferentes instituciones para la adecuada gestión de los programas y proyectos de inversión pública en concordancia con lo que dicta el Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019, la elaboración de instrumentos técnicos (normas, procedimientos y guía general para la formulación y evaluación de proyectos) para fortalecer el SINIP y desarrollar un proceso para modernizar la DPI, que incluye entre otras cosas, un diagnóstico, la elaboración de un plan de acción y la elaboración de los términos de referencia para contratar los servicios de consultoría para el fortalecimiento organizacional de la DPI."

La cual se espera que genere insumos e incluso los términos de referencia para la contratación de la actualización del aplicativo del Banco de Proyectos a desarrollar en el marco del Préstamo de BIRD.

Al respecto, el Banco analizó los TdR y el Acuerdo específico con el ICAP, resaltando los siguientes aspectos:

a. El primer producto esperado con el ICAP, está muy en función del trabajo que se adelantó con el contrato que en el marco de este crédito se realizó con IDEA, y el cual ofreció cerca de 2400 cupos de capacitación en un número cercano a 100 eventos de capacitación; por lo que es recomendable que se consideren los resultados y las lecciones del trabajo adelantado con IDEA.

b. El producto de diagnóstico asociado a la DPI, debería considerar una visión un poco más amplia al rol per se de la Dirección, y considerar todo el Sistema de Inversiones Públicas del País, para lo cual es recomendable que el ICAP tenga presente los métodos de diagnóstico utilizados por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional por los SNIPs, y que han sido aplicados en más de 60 países desde 2010.

c. El producto asociado a los términos de referencia para contratar los servicios de consultoría para el fortalecimiento organizacional de la DPI, los cuales tienen un especial énfasis en el

[2] Entre las temáticas a evaluar que se han considerado se resaltan: el fondo de capital semilla y el ecosistema de apoyo a la PYME.

desarrollo de un aplicativo computacional[3], no entra en detalles de las características técnicas, de procesos, casos de uso y reglas de negocio que se han de definir en los términos de referencia para la compra o desarrollo de un aplicativo computacional para el manejo del Banco de Proyectos. Para lo cual es recomendable, que el ICAP tenga en cuenta los criterios utilizados para la contratación de aplicativos computacionales, así como los estándares de términos de referencia que en este aspecto tiene el Banco Mundial.

Con el objeto de apoyar a que el trabajo que adelanta el ICAP, sirva para los propósitos del Préstamo, la DPI y el Banco acordaron compartir los avances de los productos de la consultoría del ICAP y programar una Videoconferencia (tentativamente pautada para la semana del 16 de noviembre) en la que se intercambien comentarios y experiencias en los temas asociados.

La DPI acordó compartir los productos de la consultoría llevada a cabo por ICAP, previstos a ser entregados el 15 de diciembre. A fin de potenciar estos productos, el Banco propuso llevar a cabo un taller (*workshop*) en el mes de *enero 2016* para discutir los resultados de la consultoría del ICAP y definir más claramente la funcionalidad, que deberá tener el desarrollo del aplicativo informático que utilizará la DPI en el desarrollo de sus competencias.

La misión recomienda que se retome la idea de contratar una consultoría de corto plazo para desarrollar un diagnóstico de los sistemas informáticos existentes en la DPI/DPP (SISIN y SIPMEG). Dado que se estaría retomando una recomendación previa, se adjunta a la presente ayuda memoria, el borrador de TDR que se discutió con el gobierno, en febrero de 2015.

COMPONENTE 2:

5. Ejecución del sistema integrado de gestión financiera gubernamental ISTMO, DNC

Fase 1. Implementación en Gobierno Central

Se informó a la misión del total de las 25 instituciones de gobierno central establecidas como alcance de la primera fase del ISTMO, solamente 13 quedarán implementadas en el 2015, las restantes 12, serán implementadas entre enero 2016 y junio 2016. Aún se encuentra en definición cuantas entidades podrán implementarse en Enero 2016 ya que este proceso no solo depende de la completitud del sistema, sino de la calidad de las cuentas de periodos anteriores.

El principal problema para la incorporación a ISTMO de las entidades restantes, se ha centrado en el proceso de validación de las cifras financieras históricas, proceso que requerirá de decisiones por parte de los responsables financieros de las entidades, la DNC y la Contraloría General, por lo que se prevé que no será un tema de solución de corto plazo.

Así mismo, se informó a la misión que entidades como MINSA y MINSEC tienen algunos problemas puntuales ya que no existe clasificación detallada de medicamentos y equipo militar, los cuales deben

[3] El numeral 3 de lo que se espera con la consultoría a contratar versa: "implantar un sistema o software que administre el planteamiento estratégico, táctico y operativo, de seguimiento mediante alertas y sistematice mediante un software el Sistema de Medición del Desempeño individual e institucional y de rendición de cuentas, basado en información oportuna y accesible a la comunidad utilizando indicadores de productos y resultados"

definirse; para esto se ha contratado a DELOITTE, quien trabajará en la definición de estas clasificaciones.

Respecto a la incorporación de DIPRENA como usuario rector de presupuesto dentro del ISTMO, aún sigue sin utilizarse el módulo de formulación presupuestal por parte de DIPRENA. Según se informó a la misión, los requerimientos pendientes de DIPRENA ya han sido incluidos en ISTMO. DIPRENA ha propuesto hacer un paralelo para validar el buen funcionamiento del ISTMO para reemplazar las actuales funcionalidades de SIPRES. La misión sugirió al asesor del Ministro de Economía y Fianzas, que el MEF establezca que el presupuesto para el año 2017 sea formulado a través del ISTMO.

Se informó a la misión, que DIPRENA ha manifestado que existen aproximadamente 2,049 usuarios a nivel nacional que utilizan la plataforma actual para formular el presupuesto. La adquisición de una cantidad similar de licencias, no es costo-eficiente, por lo que es indispensable realizar un análisis costo-beneficio del esquema y volumen de licenciamiento requerido para esta funcionalidad. Es importante resalta que esta situación, es común en implementaciones donde el sistema, desciende a niveles cada vez más operativos, situaciones donde los países deben definir que conviene automatizar y que no, en términos de beneficios conceptuales, funcionales, técnicos y económicos, normalmente este tipo de ejercicio conlleva a cambios procedimentales. La misión identifica que aún existen importantes problemas de gestión del cambio que deben abordarse para consolidar el uso de ISTMO en DIPRENA.

Se informó también a la misión que la Contraloría ya utiliza la opción de refrendo existente en ISTMO, lo cual es un avance importante ya que hace más eficientes los procesos de ejecución del gasto. Pero existen problemas con la transferencia de un rol de fiscalizador debido el proceso de aprobación del cambio burocrático, que genera demoras. La DGCP por su porte también tiene como estrategia utilizar ISTMO como fuente de información para conocer el resultado del refrendo de contratos por CGR. Esto consolidará aún más el ISTMO como principal herramienta de apoyo a la gestión del gasto público.

La culminación de la Fase I e inicio de la Fase II de ISTMO ha sido dividida en dos: (i) una adenda con el Consorcio Ayesa-El Corte Ingles para incluir los trabajos adicionales de la fase 1, identificados en el plan revisado de *rollout* del ISTMO al nivel de Gobierno Central, el cual deberá ser remitido por el MEF al Banco Mundial para su revisión en noviembre de 2015; y (ii) el MEF trabajará en definir la adenda o instrumento legal que corresponda, para contratar los servicios de ampliación del ISTMO a nivel de las entidades descentralizadas.

Los problemas identificados para completar la implementación de ISTMO en el gobierno central han sido: (i) no se pueden emitir estados financieros hasta tanto no se realicen los ajustes a las cifras históricas contables, lo cual es previo a su inclusión al ISTMO; (ii) a la fecha, solo 3 de las 12 instituciones bajo ISTMO han podido cargar los saldos del 2014 en el sistema; (iii) hay una falta de clasificación detallada de medicamentos a cargo del MINSA; (iv) algunos procesos específicos de instituciones faltantes aún quedan pendientes de ser modelados en ISTMO; y (v) aún queda por definirse la cantidad de licencias que serán necesarias para continuar la implementación de ISTMO a nivel central.

Recomendaciones y solicitudes principales:

Se solicitó a la DNC:

(a). Formalizar la Adenda al Contrato con el Consorcio para finalizar los trabajos pendientes y adicionales de fase 1, y preparar la adenda o instrumentos legales correspondientes para la implantación del ISTMO a nivel de entidades descentralizadas en el curso de 2016-2017.

(b). Compartir con el Banco un cuadro con la situación de cada una de las entidades, en términos de calidad de cifras financieras, nivel de cobertura de ISTMO a los procesos y requerimientos institucionales, otros problemas que limiten su implementación, y la estrategia para garantizar su incorporación.

(c). Compartir el plan de trabajo detallado de incorporación de las entidades centrales restantes.

(d). Preparar un plan de trabajo para la ejecución de la implementación de ISTMO en los entes descentralizados, incluyendo los procesos administrativos de la adenda. Dicho plan deberá enviarse al Banco a más tardar la mitad de noviembre del 2015. Este tema es de carácter *urgente* ya que de lo contrario se pone en riesgo la implementación total en los entes descentralizados.

(e). Agilizar la decisión a nivel Ministerial, para que DIPRENA utilice de ISTMO como herramienta de formulación presupuestal. Se recomienda establecer una fecha límite para este acuerdo, el cual requerirá coordinación de DNC y DIPRENA, así como la decisión de un alto nivel ministerial. La utilización de dos sistemas paralelos no es recomendable ni eficiente.

(f). Preparar un informe consolidado de las principales quejas y/o debilidades aún existentes de la herramienta informática como tal. Junto con este informe indicar la causa de dicha debilidad, acciones tomadas para solventarlas y fechas estimadas de solución.

Se recomienda al MEF lo siguiente:

(a). Dado que la depuración de cifras financieras no es de corto plazo, se recomienda aplicar soluciones transitorias que permitan implementar el sistema en las entidades restantes y corregir las cifras de manera paulatina. Algunas medidas de este tipo pueden consistir en incorporar las inconsistencias en cuentas por depurar, hasta que se establezcan los saldos reales.

(b). Se recomienda trabajar conjuntamente con la Contraloría para agilizar la emisión de una metodología o normativa orientada a la depuración de saldos financieros, de tal forma que las entidades del gobierno central cuenten con el respaldo respectivo para hacer los ajustes pertinentes y depurar las cifras en ISTMO.

(c). Se recomienda establecer un plan de acción que permita la implementación de MINSA y MINSEC, no más allá del primer trimestre del 2016, ya que de lo contrario, su implementación será muy compleja y poco factible durante el año.

6. Implementación de NICSP, CGR

Con el objetivo a dar seguimiento al estatus de implementación de las NICSP, la misión se reunió con la Dirección de Métodos y Sistemas Contables de la CGR. Se revisó los avances y próximos pasos de las siguientes actividades: (i) elaboración del diseño de una estrategia, que facilite la implementación de las NICSP en las entidades económicas que conforman el Gobierno General; (ii) programa de certificación virtual en las NICSP, impartido por el Instituto de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA, por sus siglas en inglés); y (iii) preparación de los TdR para la depuración de cuentas contables de las entidades económicas que conforman el Gobierno General.

Los principales resultados y acuerdos de la reunión fueron:

(a). *Actividad 1. El diseño de una estrategia de implementación de las NICSP.* Esta actividad se encuentra en el proceso de recepción de propuestas técnicas y financieras hasta el 11 de noviembre. Aunque la selección está sujeta a revisión posterior, la misión solicitó compartir de manera informal los resultados de la evaluación técnica para asegurarse que el consultor seleccionado sea una persona idónea para llevar a cabo esta actividad. Asumiendo el éxito del proceso de selección, se estima que el contrato esté formalizado hasta el fin del año en curso. El contrato estará vigente a partir del mes de enero de 2016 con cargo al presupuesto del año en cuestión.

(b). *Actividad 2. Programa de Certificación en las NICSP.* Actualmente esta actividad se encuentra en el proceso de inscripción del CIPFA en el registro de proveedores del Tesoro Nacional. Se espera que el respectivo pago al CIPFA pueda ser administrado antes del 30 de noviembre. El Programa podrá ser ejecutado durante todo el año 2016. La misión recomendó que sea diseñados mecanismos de control y monitoreo del progreso de cada una de las personas inscritas para asegurar el impacto del Programa.

(c). *Actividad 3. Metodología de depuración de cuentas contables.* Se discutió sobre el desarrollo de los TdR para la actividad y se acordó lo siguiente:

i. La consultoría tendría los siguientes tres entregables: (i) informe de diagnóstico; (ii) actualización de la normatividad vigente en materia de conciliaciones y depuraciones; (iii) un programa especial de conciliación y depuración de saldos históricos de los principales rubros contables, incluyendo las cuentas de activo fijo, cuentas por cobrar y por pagar, inventarios y deuda pública.

ii. El alcance del diagnóstico se realizaría mediante determinación de una muestra representativa de las entidades públicas que conforman el sector público panameño, tomando en especial consideración los siguientes tres grupos de entidades: (i) 13 entidades que ya están integrados al ISTMO; (ii) 12 entidades que estarán integrados al ISTMO en 2016; (iii) entidades descentralizadas sujetas a la integración al ISTMO en siguientes etapas.

El Banco Mundial insistió en la importancia de fortalecer los canales de comunicación y coordinación entre la CGR y el MEF, incluyendo la DMySC, la DAEF, DNC y la DAP, así como con el propio

Banco Mundial, con la finalidad de evitar retrasos y agilizar la ejecución de las actividades asociados con el proceso de implementación de las NICSP en general.

7. Metodología de Auditoría Externa bajo los estándares de ISSAI

Con el objetivo de dar seguimiento al estatus de implementación de las Normas Internacionales de Auditoría de la Entidades de Fiscalización Superior (ISSAIs), se llevó a cabo una reunión de seguimiento con la DINAG sobre el tema de implementación de ISSAIs[4]. La reunión exploró los temas de (i) elaboración del manual y guías de auditoría y (ii) desarrollo de un programa de capacitación continua en las ISSAIs.

El estatus de las actividades discutidos es:

(a). Los Términos de Referencia (TdR) para la preparación del *Manual General de Auditoría Gubernamental* se encuentran en revisión por parte de la DAP. Se espera que la DAP, previa aclaración de sus comentarios por parte de la DINAG, le envíe al BM la solicitud de No Objeción a dichos TdR no más tarde que la segunda semana de noviembre.

(b). En términos de *capacitación* se comentó que, independientemente de la actividad de desarrollo del plan de capacitación, incluida en los TdR arriba mencionados, la DINAG ha identificado la necesidad de llevar a cabo un evento de capacitación dirigido a los auditores internos de las entidades públicas panameñas. El tema de capacitación sería la evaluación de los sistemas de control interno e identificación y mitigación de riesgos. Los detalles de esta actividad serían discutidas más adelante.

8. Actualización de metodología y normativo de Auditoría Interna, CGR

La CGR decidió cancelar un proceso de selección de consultoría para esta actividad y empezar la selección competitiva de nuevo. La Contraloría planea asignar su departamento de auditoría interna para prestar un apoyo a las unidades de auditoría interna (UAI) de las instituciones del Gobierno para desarrollar sus capacidades de acuerdo con las normas de auditoría interna internacionales. Previamente, la responsabilidad de supervisión de las UAI fue asignada al Departamento de Fiscalización.

9. El sistema de gestión financiera y administrativa de la CGR, un aplicativo de SW

La CGR le proporciono al Banco el borrador de los TdRs ajustados para la consultoría del SIAD para la revisión técnica.

10. Metodologías de estadísticas y censo, INEC

La misión expresó su satisfacción sobre los avances del INEC con la metodología de estadísticas y censo. En los años 2014-2015, gran parte de las actividades para cambiar la base de año y ajustar las

[4] adoptadas por la CGR mediante la publicación el 19 de diciembre de 2012 en la Gaceta Oficial del Decreto número 391-DINAG

metodologías de estadísticas sectoriales fueron cumplidas. En la actualidad, el INEC publica en su sitio web los informes con el uso de los instrumentos desarrollados bajo el proyecto.

11. El sistema de cartografía del INEC

La contratación directa de una firma para desarrollar los aplicativos para la cartografía está siendo sujeta a la revisión del Banco. El desarrollo de la herramienta de cartografía contribuirá al censo nacional previsto para el año 2020.

12. El sistema de gestión interna del MEF a través del sistema SIGOB

En la actualidad el gobierno de Panamá posee un acuerdo con el PNUD para el uso del SIGOB, el cual se centra cuatro de sus módulos: gestión documental, transparencia documental (TRANSDOC), trámites regulares estructurados (TRE) y Metas. Siendo utilizado principalmente por el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

El MEF ha manifestado su interés por usar este aplicativo, en principio en los módulos asociados al manejo documental y de trámites, y potencialmente para el manejo de Metas.

Considerando lo anterior, el Banco sostuvo reuniones con la Directora de Proyecto para la iniciativa SIGOB-PNUD. El Banco acordó dar seguimiento a la propuesta siguiendo una revisión de las funcionalidades del SIGOB y los requerimientos de las entidades que han sido identificadas para el uso de los módulos parametrizables bajo dicha plataforma, así como los análisis adelantados por esta oficina para concluir en la conveniencia de usar el SIGOB para estos fines, en comparación con los otros instrumentos de mercado.

Igualmente, se puso de manifiesto, la disposición del Banco, para reunirse, vía Videoconferencia con el equipo de PNUD encargado del SIGOB, a fin de conocer en más detalles las funcionalidades y versatilidades actuales del SIGOB.

COMPONENTE 3:

14. Fortalecimiento de la DGCP y Reforma normativa

a. Reforma de la Ley 22

Se encuentra en su etapa definitiva y se estima que será aprobada en febrero de 2016, entrando en vigencia en Junio de 2016. Los cambios principales, que buscan fortalecer los principios de economía, transparencia y eficiencia; incluyen: ampliar su ámbito de aplicación, disminuyendo las excepciones a solo algunas compras específicas; reducción de tiempos en etapas específicas; inclusión del procedimiento de emergencia; creación de la Dirección de Apoyo Comunitario; aclaración de los regímenes de inhabilitación para participar; ajustes en las condiciones aplicables a las licitaciones por mejor valor y a la subcontratación y; priorización a la presentación de ofertas por medios electrónicos. Se espera que PanamaCompra considere las nuevas condiciones previstas en la Ley 22.

b. Temas estratégicos

El programa de capacitación y certificación para la nueva ley Nr.22 está siendo diseñado. Es importante mencionar que: una primera versión del pensum está lista, la Dirección de Servicio al Cliente de la DGCP estará a cargo de las capacitaciones y que se firmarán convenios con diferentes universidades para que faciliten sus instalaciones para poder hacer los entrenamientos a nivel nacional. La meta es la de entrenar un total de 8200 funcionarios, 3500 en la primera etapa. Por su parte, el entrenamiento a nuevos usuarios (descentralización), se iniciará en el primer trimestre del 2016. Se propuso diseñar un Plan de capacitación que permita contar con todos los insumos listos en sitio antes del inicio de los dos Programas.

Los procesos de selección de actividades críticas Reingeniería de procesos de la DGCP, Desarrollo de Documentos estándar, fluctuaciones de precios de Convenio Marco, y mobiliario, entre otras, están en curso, en diferentes etapas.

15. Estabilización del sistema Panamá Compra 2 y la actualización del sistema con funcionalidades nuevas y ampliación del número de las licencias

La estrategia para la implementación de PanamaCompra 3 ha sufrido nuevos cambios, de la propuesta de estabilizar e incluir nuevos módulos a la plataforma actual de PanamaCompra, a una nueva evaluación para la sustitución de la actual plataforma por un producto comercial. Este cambio es fruto del reciente hallazgo de información contractual por la DGCP.

Respecto a la revisión del borrador de TdR para la consultoría de normalización de HW y SW, se revisaron los comentarios con el equipo técnico de la DGCP y en esta semana se envían los comentarios escritos. Como resumen, aún faltan detalles de los productos requeridos en esta consultoría, así como perfiles del equipo clave, entre otros.

Recomendaciones:

(a). Para tomar una decisión definitiva el Banco solicita que la DGCP prepare un análisis detallado de las alternativas (incluyendo aspectos tecnológicos, el valor total de la inversión, implicaciones legales, funcionalidad, tiempo de implementación, análisis de mercado, expectativas a futuro de crecimiento del sistema, etc.).

(b). Se propone a la DGCP evaluar la contratación de un experto comercial, similar a la nueva plataforma de compras públicas; la experiencia en procesos financiados por Banco Mundial sería una ventaja.

(c). Se recomienda definir un plan de trabajo detallado de todo el proceso de implementación de la nueva versión de Panamá Compras, desde la definición de las especificaciones hasta su implementación y capacitación respectiva.

(d). Se recomienda tomar las medidas presupuestales pertinentes para garantizar los recursos para el pago de soporte y mantenimiento anual, que normalmente oscila entre 20%-30% del costo de licenciamiento inicial.

13. Centro de Investigaciones del Tribunal Administrativo

El Portal del Centro de Investigaciones y documentación está desarrollado y disponible al público (desde el 22 de abril de 2015) y ofrece opciones de búsqueda sencillas. Las actividades requeridas para lograr la sostenibilidad de la herramienta están en curso (hosting, expertos para la administración y mantenimiento). La estrategia para la difusión del Portal está en diseño.

Administración de Proyecto:

14. El plan de adquisiciones y gestión de las adquisiciones

La Misión solicita que la DAP cumpla las actividades administrativas:

- *Manual Operativo, capítulo de Adquisiciones*: definir roles, funciones y responsabilidades claramente para cada una de las instituciones MEF, CGR, DGCP, y DAP en relación a los tramites de adquisiciones y gestión de contratos.
- *Plan de Adquisiciones:* incorporar nuevas actividades y mandar el Plan de Adquisiciones al Banco para aprobación.
- *Capacitaciones en adquisiciones*: las sesiones de capacitación para la DAP y la CGR serán ejecutadas por el Banco en tiempos convenientes a las entidades (por Videoconferencia).

15. Gestión financiera, auditoría e informes IFR

El Especialista de Gestión Financiera del Banco realizó la evaluación (i) de la capacidad de la recién creada DAP para asumir la responsabilidad de la gestión financiera del proyecto en su conjunto; (ii) de que los arreglos de gestión financiera siguen siendo adecuados; y (iii) de que los fondos de préstamo Pr. 8016-PA hayan sido utilizados únicamente para los fines acordados, de acuerdo con el Convenio de Préstamo y normatividad aplicable. Además, la misión dio seguimiento al plan de acción acordado durante la misión previa del septiembre 2015.

La misión concluyó que el proyecto mostró algunos avances en cumplimiento del plan de acción acordado durante la visita anterior. Sin embargo, aún persisten los siguientes temas críticos: (i) incumplimiento histórico de las cláusulas contractuales de carácter financiero, incluyendo los retrasos en la entrega al Banco Mundial de los Reportes Financieros Interinos (IFR) y de los Informes de Auditoría anuales, así como la falta de implementación del sistema de información financiera por parte de la DGCP; (ii) retrasos en la atención a las condiciones reportadas en el primer informe de auditoría del proyecto y aclaraciones de comentarios del Banco Mundial al Informe de Auditoría 2014; (iii) falta de actualización de los inventarios de activos fijos adquiridos por la DGCP con cargo al proyecto; y (iv) falta de los Planes Operativos Anuales por parte de MEF y DGCP.

Los controles internos de administración financiera (Componente 3) siguen siendo deficientes. Los pagos realizados por DGCP están cargados a su cuenta bancaria institucional en lugar de la cuenta designada.

En este contexto, los arreglos de gestión financiera del proyecto en términos de presupuesto, contabilidad, control interno, desembolsos, flujos de fondos, reportes financieros, auditoría externa, personal y sistemas utilizados continúan siendo insatisfactorios. Sin embargo, se espera que las acciones como – *(i) la consolidación de la función fiduciario del proyecto en la DAP; (ii) envío oportuno de reportes futuros, y (iii) la atención de las principales condiciones reportadas en los dos informes de auditoría del proyecto* – permitirían mejorar significativamente la calificación del desempeño del proyecto en términos de gestión financiera.

A continuación, se detallan los resultados específicos, así como el estatus de cumplimiento del plan de acción anterior y el plan de acción nuevo.

Plan de acción

#	Actividad	Responsable	Fecha compromiso
1.	Enviar al Banco Mundial el plan de cuentas del proyecto propuesto.	DGCP	30/10/2015
2.	Contratar al especialista de adquisiciones.	DGCP	11/11/2015
3.	Presentar la próxima solicitud de desembolso por un importe estimado de US$408,000.	DGCP	13/11/2015
4.	Refrendar el contrato del especialista en gestión financiera.	DGCP	13/11/2015
5.	Actualizar el Programa Operativo Anual para la vigencia fiscal 2015.	DGCP	30/11/2015
6.	Llevar a cabo la conciliación entre los desembolsos y pagos realizados con cargo a las tres cuentas bancarias utilizadas por la DGCP.	DGCP	30/11/2015
7.	Enviar al Banco Mundial un comunicado de aclaración de comentarios a los informes de auditoría 2013 y 2014.	DGCP/MEF	30/11/2015
8.	Contratar a la firma de auditores que será responsable de apoyar a las DAP y DGCP en proceso de transición de la función fiduciaria.	MEF	30/11/2015
9.	Firmar el Convenio Inter-Institucional tripartito.	MEF/DGCP/ CGR	30/11/2015
10.	Preparar el Programa Operativo Anual para la vigencia fiscal 2016.	DGCP/MEF	31/12/2015
11.	Enviar al Banco Mundial el inventario de activos fijos adquiridos con cargo al proyecto.	DGCP	31/12/2015
12.	Trasladar el presupuesto aprobado de aporte local y externo del componente 3 del proyecto para vigencia fiscal 2016 de la DGCP al MEF.	DGCP/MEF	31/12/2015
13.	Consolidar la función fiduciaria del proyecto en la DAP.	MEF	31/12/2015

La misión destacó actividades pendientes acordadas en el plan de la misión anterior (septiembre 2015) y solicitó que la DAP siguiera al cumplimiento de dichas actividades:

#	Actividad	Responsable	Fecha compromiso	Estatus
1	Actualizar el Programa Operativo Anual para la vigencia fiscal 2015.	DGCP	30/09/2015	Pendiente
2	Llevar a cabo la conciliación entre los desembolsos procesados en 2013-2014 y los pagos realizados con cargo a las tres cuentas bancarias utilizadas por la DGCP.	DGCP	30/09/2015	Pendiente
3	Enviar al Banco Mundial el inventario de activos fijos adquiridos con cargo al proyecto.	DGCP	30/09/2015	Pendiente

4	Enviar al Banco Mundial un comunicado con el estatus de atención de cada una de las condiciones reportadas por los auditores en el primer informe de auditoría.	DGCP/MEF	30/09/2015	Pendiente
5	Enviar para la No Objeción del Banco Mundial las versiones finales del Convenio Inter-Institucional tripartito y del MOP.	MEF	30/09/2015	Atendido parcialmente
6	Contratar a los Especialistas Financiero y de Adquisiciones.	DGCP	09/10/2015	Atendido parcialmente
7	Contratar a la firma de auditores que será responsable de apoyar a las DAP y DGCP en proceso de transición de la función fiduciaria.	MEF	09/10/2015	Pendiente
8	Firmar el Convenio Inter-Institucional tripartito.	MEF/DGCP/ CGR	30/11/2015	En proceso
9	Trasladar el presupuesto aprobado de aporte local y externo del componente 3 del proyecto para vigencia fiscal 2016 de la DGCP al MEF.	DGCP/MEF	31/12/2015	No vencido
10	Enviar al Banco Mundial las aclaraciones al informe de auditoría 2014.	DGCP/MEF	31/12/2015	No vencido
11	Consolidar la función fiduciaria del proyecto en la DAP.	MEF	31/12/2015	No vencido
12	Continuar con la actualización y mantener actualizado el inventario de activos fijos.	DGCP	Al formalizar los respectivos actas de descarte	En proceso

16. Presupuesto del Proyecto

A continuación se presenta el resumen de las asignaciones presupuestarias de aporte externo y local para la vigencia fiscal 2015.

US$					
Fuente de Financiamiento	**Autorizado**	**Modificaciones**	**Modificado**	**Ejecutado**	**Por ejecutar**
Aporte Externo MEF	8,000,000	2,000,000	10,000,000	7,564,621	2,435,379
Aporte Local MEF	460,000		460,000	11,790	448,210
Subtotal MEF	**8,460,000**	**2,000,000**	**10,460,000**	**7,576,411**	**2,883,589**
Aporte Externo DGCP	2,700,000		2,700,000	323,259	800,000
Aporte Local DGCP	187,500		187,500	103,970	83,530
Subtotal DGCP	**2,887,500**	**-**	**2,887,500**	**427,229**	**883,530**
Aporte Externo CGR	4,500,000	(2,000,000)	2,500,000	263,370	2,236,630
Aporte Local CGR	440,000		440,000	-	440,000
Subtotal CGR	**4,940,000**	**(2,000,000)**	**2,940,000**	**263,370**	**2,676,630**
Total	**16,287,500**	**-**	**16,287,500**	**8,267,010**	**6,443,750**

Al respecto durante la misión se comentó lo siguiente:

#	Categoría de desembolsos	Asignado	Enmienda	Modificado	Desembolsado	Disponible	desembolsar 2 semestre 2015	desembolsar 1 semestre 2016
1	Componentes 1 y 2.1	8,000,000	1,030,000	39,030,000	17,562,391	21,467,609	661,692	6,000,000
2	Componentes 2.2 y 2.3	1,500,000	8,980,000)	2,520,000	445,536	2,074,464	40,588	475,000
3	Componente 3	5,000,000	2,050,000)	12,950,000	2,871,282	10,078,718	649,328	1,500,000
4	Componente 4	500,000		500,000	45,180	454,820	30,000	25,000
DA-A	Cuenta Designada MEF	-		-	639,542	-	-	-
DA-B	Cuenta Designada DGCP	-		-	1,200,000	-	-	-
DA-C	Cuenta Designada CGR	-		-	267,918	-	-	-
	Total	**5,000,000**	-	**55,000,000**	**23,031,850**	**34,075,611**	**1,381,608**	**8,000,000**

(a). En relación con la preparación/actualización del Programa Operativo Anual (POA), se comentó que tanto MEF como DGCP no cuentan con un POA actualizado para vigencia fiscal 2015. Al respecto, se insistió en la importancia de contar con un POA actualizado en todo momento a lo largo de la ejecución del proyecto, mismo que debe estar basado en el presupuesto y el Plan de Adquisiciones del proyecto aprobados. Similarmente, se solicitó avanzar por parte de las dos entidades en la preparación del POA para 2016 que debería quedar listo antes de que termine el año en curso.

(b). Se confirmó que las asignaciones presupuestarias del proyecto recomendadas por el MEF para 2016 son como siguen:

Fuente de Financiamiento	Monto Solicitado
Aporte Externo MEF	10,500,000
Aporte Local MEF	1,000,000
Subtotal MEF	**11,500,000**
Aporte Externo DGCP	2,500,000
Aporte Local DGCP	150,000
Subtotal DGCP	**2,650,000**
Aporte Externo CGR	1,500,000
Aporte Local CGR	250,000
Subtotal CGR	**1,750,000**
Total 2015	**15,900,000**

17. Desembolsos y flujo de fondos

A la fecha de la misión, el proyecto ha desembolsado un importe total de US$23 millones, mismo que incluye US$2.1 millones correspondientes a los anticipos depositados en las tres cuentas designadas del proyecto a cargo del MEF, DGCP y CGR, lo que representa el 41.9% del monto autorizado (US$55.0 millones), como se muestra a continuación:

Decisión

Al respecto durante la misión se comentó y se acordó lo siguiente:

(a) La DGCP estará trabajando en una conciliación entre los desembolsos procesados y los pagos realizados con cargo a las tres cuentas bancarias utilizadas por la DGCP a lo largo de la duración del proyecto. Lo anterior, con la finalidad de confirmar: (i) que todos los desembolsos corresponden a pagos efectivamente procesados; (ii) fuentes de financiamiento de cada pago; (iii) la elegibilidad de gastos y la aplicación correcta a sus respectivas categorías de desembolso; (iv) el uso del método de desembolso correcto (reembolso vis-a-vis anticipo); (vi) la ausencia de desembolsos correspondientes a pagos duplicados, incluyendo los pagos que serán presentados en las próximas solicitudes de desembolso.

(b) La DGCP informó que todos los pagos de gastos del proyecto realizados por la entidad a la fecha de la misión fueron procesados con cargo a la cuenta institucional de fondos generales, realizando posteriormente trasferencias internas de la cuenta designada del proyecto a la cuenta institucional de la DGCP. En este sentido, se confirmó que la cuenta designada nunca ha sido parametrizada en el SIAPFA para poder procesar pagos afectando directamente la cuenta de aporte externo en cuestión. Al respecto y tomando en consideración que la función fiduciaria de la DGCP será transferida en los próximos meses al MEF, se acordó seguir utilizando este mismo mecanismo sin tener que parametrizar la cuenta designada, debido a su eminente cierre, pero solicitando futuras solicitudes de desembolsos en modalidad de justificación de fondos, sin seguir solicitando anticipos nuevos. Lo anterior, para ir agotando el saldo actual de US$1.2 millones de cuenta de aporte externo y posteriormente utilizando el método de reembolso de fondos directamente a la cuenta institucional de la DGCP.

(c) La próxima solicitud de desembolsos de la DGCP será presentada antes del 13 de noviembre por un importe estimado de US$408,000 correspondiente a la diferencia reportada en la conciliación del saldo de la cuenta designada. Adicionalmente, la DGCP ha efectuado pagos del proyecto adicionales por un importe aproximado de US$240,000 que serán próximamente trasferidos de la cuenta designada a la cuenta institucional.

(d) Los saldos de las cuentas designadas del MEF, DGCP y CGR al 30 de septiembre se presentan a continuación:

Cuenta Designada	Client Connection	Estado de Cuenta	Diferencia
MEF	639,542	599,539	40,003
DGCP	1,200,000	792,071	407,929
CGR	267,918	242,905	25,013
Total	**2,107,460**	**1,634,516**	**472,945**

(e) Se recordó que todas las solicitudes de desembolso deben ser enviada a la siguiente dirección de las oficinas del Banco Mundial en Brasil: *Banco Mundial, Sector Comercial Norte, Quadra 02, Lote A, Edificio Corporate Finance Center, 7º andar, 70712-900, Brasilia, DF, Brazil, Attention: Loan Department.*

18. Auditoría externa y reportes financieros

En relación con el proceso de conclusión de revisión de los informes de auditoría correspondientes a los años 2013 y 2014, se acordó que el MEF, con base en la información proporcionada por la DGCP y los auditores externos, estará enviando al Banco Mundial una nota formal de aclaración a los comentarios del Banco enviados al Ing. Hendrick Almanza, en su calidad del Director de Administración de Proyectos del MEF, mediante el comunicado de fecha 13 de agosto. Dicha nota deberá contener la siguiente información: (i) aclaraciones puntuales a los 5 comentarios del Banco Mundial al informe 2014; (ii) estatus de atención de condiciones del informe 2014, y (iii) informe de auditores sobre el estatus de atención de condiciones del informe 2013.

En este mismo sentido, la misión solicitó prestar una especial atención al tema de actualización del inventario de bienes de activos fijos adquiridos por la DGCP con cargo al proyecto y formalización de las actas de descarte de aquellos activos perdido en el incendio.

19. Sistemas y registros contables

Institucionalmente, la DAP ya utiliza ISTMO, el nuevo sistema de información financiera oficial del Gobierno basado en la plataforma SAP, que permite el registro contable y presupuestario de todas las operaciones del proyecto de manera consistente con los registros institucionales. Sin embargo, las principales áreas de oportunidad en términos del uso de este sistema para efectos de registro y preparación de reportes financieros de los proyectos financiados con fondos del Banco Mundial consiste en la falta de: (i) clasificación de registros contables a nivel de componente y categoría de desembolso; (ii) funcionalidad de generación automática de reportes financieros en formatos aceptables para el Banco Mundial. Al respecto, se comentó que el Banco Mundial seguirá explorando la posibilidad de contemplar estas funcionalidades en las etapas posteriores de implementación del ISTMO.

Similarmente, en caso de la DGCP, las operaciones del proyecto son registrados a nivel agregado en el sistema institucional, SIAFPA, pero sin contar con un sistema de información financiera específica del proyecto que permitiera llevar a cabo el registro y control más detallado de los fuentes y uso de fondos del proyecto. Por lo que, por el momento, dichos registros se llevan a cabo por ambas entidades a través de archivos Excel. La misión también solicitó al nuevo especialista en gestión financiera de la DGCP compartir la propuesta del plan de cuentas que fue desarrollado en el marco del proyecto.

20. Arreglos de personal y proceso de transición

La misión se reunió con el nuevo especialista en gestión financiera, recién contratado por la DGCP, quien tiene amplia experiencia en el manejo de proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y cuenta con los credenciales adecuados para cumplir de manera profesional y responsable con sus funciones. Sin embargo, se comentó que su contrato aún no ha sido refrendado por la CGR.

En cuanto a la contratación de un especialista en adquisiciones, se comentó que ya se identificó un posible candidato, mismo que podría quedar contratado para la semana del 11 de noviembre. Al respecto, se recomendó compartir la hoja de vida del candidato con el especialista en adquisiciones del Banco Mundial para su visto bueno a su perfil.

En relación con la contratación de una firma de auditores, que estaría responsable de facilitar el proceso de integración y entrega-recepción de los expedientes del proyecto y transición de la función fiduciaria de la DGCP a la DAP en general, se comentó que dicha actividad ya fue incluida en el Plan de Adquisiciones, considerando el visto bueno preliminar del Banco Mundial a una contratación directa de una firma que ha desarrollado recientemente y con resultados positivos actividades similares para otro proyecto financiado con fondos del Banco Mundial hasta por un monto de US$30,000. Al respecto y con el objetivo de acelerar el proceso de transición, la misión recomendó proceder con dicha contratación a la brevedad posible.

En cuento a la evaluación de la posibilidad y conveniencia de contratar a un agente fiduciario que sería responsable de la administración de las cuentas bancarias y realización de pagos en nombre del proyecto, se comentó que la DAP consideró que dicha contratación no sea conveniente en este momento, pero podría ser analizada más adelante con base en los resultados y avances en la implementación del proyecto en general.

En relación con evaluación de la forma más práctica y transparente para la apertura de la cuenta designada para el componente 3, se confirmó que lo más conveniente es proceder con el cierre de la cuenta actual a nombre de la DGCP y devaluación del saldo remanente al Banco Mundial, así como posteriormente proceder con la apertura respectiva de una cuenta nueva a nombre de la DAP.

Por último, se comentó que el Convenio tripartita ya fue firmado por el Director General de la DGCP y actualmente se encuentra en el proceso de revisión de la asesoría legal del MEF, previa a la firma del Convenio por parte del Ministro, después de la cual, el Convenio será enviado para la firma del Contralor General.

21. Monitoreo de los resultados de proyecto

La misión recomendó que la DAP desarrolle una matriz de seguimiento de avances del proyecto con la base en el Plan de Actividades del Proyecto y la matriz de resultados de desarrollo del Proyecto y Resultados intermedios, como aprobado durante la restructuración del Proyecto. La misión compartirá la matriz de resultados de proyecto modificados par el uso de los especialistas de seguimiento de la DAP.

22. Manual Operativo

El Banco acordó finalizar junto a la DAP el Manual Operativo durante el mes de noviembre y aprobarlo por el MEF hasta la mitad de diciembre 2015.

23. Finalizar el Convenio Tripartito

El Banco deberá ser informado tan pronto como el Convenio Tripartito Interinstitucional finalice su proceso de revisión y refrendo en la CGR.

24. Fiscalización de los contratos bajo el préstamo por la Contraloría

El Banco propuso a la CGR recuperar la figura de un fiscalizador dedicado a los proyectos implementados con préstamos de organismos internacionales a fin de facilitar (y agilizar) los procesos de contratación. Durante la reunión con el Subdirector de Fiscalización de GCR, se discutieron las demoras en los refrendos para las contrataciones del Banco, una problemática que el proyecto comparte con el programa del BID.

A pesar de que no se discutieron contratos específicos, se solicitó considerar un mecanismo que permita acelerar la revisión y corrección de contratos, a fin de que las actividades apoyadas por el crédito se puedan procesar en tiempos favorables y se pueda apoyar de manera oportuna la ejecución de actividades por los entes implementadores.

Finalmente, se acordó abrir un canal de comunicación, y a su vez extender este canal de comunicación a otros proyectos del Banco, utilizando como enlace entre el Banco y el departamento de fiscalización a la Sra. Meilyn Gem de la oficina de país en Panamá.

La DAP informó el siguiente estatus de los 3 contratos, cuyo refrendo por parte de la CGR estaba pendiente a la fecha de la misión llevada a cabo en el mes de septiembre:

Consultor	Descripción	Monto de contrato	Status
Litza Mayorga	Servicio de consultoría al Ministerio de Gobierno en Planificación Estratégica Sectorial e Institucional de la Gestion de Metas de Gobierno y Finanzas Publicas	99,534.13	Refrendado el pasado 21 de septiembre. SCAFID #0-16-0165073-2015
Liliana Ortiz	Marco Metodológico Referido a las Estadísticas de Cultura.	31,221.90	Refrendado y en espera de la firma de la orden de proceder por parte del consultor. SCAFID #0-16-0165576-2015
Yariela Zeballos	Valoración Económica de los Principales Flujos de Agua	20,000.00	Refrendo pendiente a la presentación por parte del consultor de "Paz y salvo" de la Dirección General de Ingresos. SCAFID # 0-16-0167242-2015
Total		**150,756.03**	

25. El sistema institucional de gestión del proyecto: coordinación y comunicación entre la DAP y entidades ejecutoras

Se recomienda, que para facilitar la ejecución de proyecto y cumplir con la nueva fecha de cierre del proyecto (el 31 de agosto de 2018), la DAP y las entidades ejecutoras desarrollen y acuerden entre sí un protocolo de comunicación operativa al nivel técnico que debería ser documentado en el Manual Operativo. El propósito de esta medida es asignar a los ejecutores técnicos la responsabilidad para

entregar los documentos destinados para revisión o no objeción del Banco a la DAP directamente (después de haber recibido la aprobación de la gerencia de la entidad ejecutora si lo requiere el trámite administrativo interno).

El Banco sugiere que la información ligada con la ejecución de las actividades financiadas por el Préstamo sea enviada por los coordinadores (enlaces) de componentes directamente a la DAP, que está encargada de administración del Proyecto por el Ministro de Economía y Finanzas y está considerada por el Banco como entidad administrativa del Prestatario responsable por aspectos administrativos y fiduciarios. Se sugiere, que las entidades ejecutoras aprueben unas reglas internas que definen el trámite de control interno y la delegación de las responsabilidades por la ejecución de las actividades del Proyecto adscritas a las entidades. El Banco solicita que la DAP coordina el desarrollo de los tramites aprobados por la autoridad superior de cada una entidad responsable por la ejecución del Proyecto.