

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

TRINIDAD Y TOBAGO

APOYO AL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS DE TRINIDAD Y TOBAGO

(TT-L1042)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Dana King (ICS/CTT), jefa del equipo de proyecto; Leslie Harper (IFD/FMM), cojefa del equipo de proyecto; Jorge Von Horoch (IFD/ICS); Alejandro Pareja Glass (IFD/ICS); Neeca Brathwaite (CCB/CTT); Marcio Cracel (consultor); Martín Rossi (consultor); Shirley Gayle Sinclair (FMP/CTT); Gregory Dunbar (FMP/CTT); Jeetendra Khadan (CCB/CTT); Betina Henning (LEG/SGO); Melissa González (IFD/ICS) y Nathalie Hoffman (IFD/ICS). Las observaciones formuladas por Carlos Santiso (IFD/ICS), Pedro Farías (IFD/ICS), Mario Sanginés (ICS/ICS), Olga Gómez García (SPD/SDV), Ariel Zaltsman (IFD/IFD) y Verónica Gonzáles Stuva (IFD/IFD) contribuyeron a mejorar la calidad del documento.

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

| | | |
|------|--|----|
| I. | DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS | 1 |
| | A. Antecedentes, problema abordado y justificación | 1 |
| | B. Objetivo, componentes y costo | 11 |
| | C. Indicadores de resultados clave | 14 |
| II. | ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES | 14 |
| | A. Instrumentos de financiamiento | 14 |
| | B. Riesgos relacionados con las salvaguardias ambientales y sociales | 15 |
| | C. Riesgo fiduciario | 15 |
| | D. Otras consideraciones y riesgos clave | 16 |
| III. | PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN | 16 |
| | A. Resumen de los mecanismos de ejecución | 16 |
| | B. Resumen de los mecanismos para el seguimiento de resultados | 18 |

| ANEXOS | |
|---------------|--|
| Anexo I | Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo |
| Anexo II | Marco de resultados |
| Anexo III | Acuerdos fiduciarios |

| ENLACES ELECTRÓNICOS | |
|-----------------------------|--|
| REQUERIDOS | |
| 1. | Plan de ejecución del proyecto http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39266355 |
| 2. | Plan de seguimiento y evaluación http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39301633 |
| 3. | Plan de adquisiciones y contrataciones http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39266355 |
| OPCIONALES | |
| 1. | Plan operativo anual http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39266355 |
| 2. | Análisis financiero http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39270171 |
| 3. | Presupuesto detallado http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39266355 |
| 4. | Informe de seguimiento del proyecto http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39266418 |
| 5. | Formulario de análisis de salvaguardias para la preselección y clasificación de proyectos http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39306904 |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|-------|--|
| CITU | Unidad de Tecnología de la Información Institucional |
| FMI | Fondo Monetario Internacional |
| IFMIS | Sistema Integrado de Información sobre Gestión Financiera |
| MFE | Ministerio de Finanzas y Economía |
| OCDE | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos |
| PEFA | Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras |
| PFMMU | Unidad de Modernización de Gestión de las Finanzas Públicas |
| PIB | Producto interno bruto |
| TI | Tecnología de la información |
| TIC | Tecnología de la información y las comunicaciones |

RESUMEN DEL PROYECTO

TRINIDAD Y TOBAGO

APOYO AL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS DE TRINIDAD Y TOBAGO (TT-L1042)

| Términos y condiciones financieros | | | |
|---|-----------------|--|---|
| Prestatario: República de Trinidad y Tobago Organismo ejecutor: Ministerio de Finanzas y Economía (MFE) | | Facilidad de Financiamiento Flexible* | |
| | | Plazo de amortización: | 25 años |
| | | Vida promedio ponderada original: | 15,25 años |
| | | Período de desembolso: | 5 años |
| | | Período de gracia: | 5,5 años |
| Fuente | Monto | Comisión de inspección y vigilancia: | ** |
| BID (Capital Ordinario) | US\$40 millones | Tasa de interés: | Basada en la tasa LIBOR |
| Local | US\$0 | Comisión de crédito: | ** |
| Total | US\$40 millones | Moneda de aprobación: | Dólar estadounidense con cargo al Capital Ordinario |
| Esquema del proyecto | | | |
| Objetivo del proyecto: El objetivo general del presente proyecto es aumentar la eficiencia y eficacia del Gobierno de la República de Trinidad y Tobago a la hora de asignar recursos públicos. Los objetivos específicos consisten en mejorar (i) la asignación estratégica de recursos públicos; (ii) el control y la gestión de dichos recursos y (iii) la gestión de la información para la toma de decisiones (párrafo 1.18). | | | |
| Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso: (i) presentación de pruebas que demuestren que el prestatario, a través del MFE, haya contratado al coordinador técnico principal, quien se desempeñará también como administrador del proyecto, un funcionario de adquisiciones y contrataciones y otro de finanzas, según perfiles profesionales aceptables para el Banco y (ii) presentación de pruebas que demuestren que el MFE haya aprobado, con la previa no objeción del Banco, un manual operativo para el proyecto, que incluya, entre otros, políticas y procedimientos administrativos, de adquisiciones y contrataciones y de gestión financiera (presupuestación, gestión de caja, pagos/desembolsos, procedimientos para asegurar el funcionamiento y mantenimiento adecuados de los activos financiados por el Banco, contabilidad y presentación de informes) y otros requisitos de control interno para definir la gestión general del proyecto (párrafo 3.5). | | | |
| Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna. | | | |
| El proyecto califica como: SEQ [] PTI [] Sector [] Geográfica [] % de beneficiarios [] | | | |

* De conformidad con la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario puede optar por solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda y de tasa de interés, sujetas en todos los casos a la fecha de amortización definitiva y a la vida promedio ponderada original. Al evaluar dichas solicitudes, el Banco tendrá en cuenta las condiciones de mercado y las consideraciones operativas y de gestión del riesgo.

** El Directorio Ejecutivo fijará las comisiones de crédito y de inspección y vigilancia en forma periódica, como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas aplicables.

I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **Desempeño macroeconómico y fiscal.** Según las previsiones, Trinidad y Tobago (un país con abundancia de petróleo y gas) tendrá una reducción de ingresos de aproximadamente TT\$7.500 millones y de gastos de unos TT\$4.500 millones durante el ejercicio fiscal de 2014/2015, debido a la reciente disminución de los precios del petróleo y del gas. Las proyecciones preliminares indican que la deuda total del sector público como porcentaje del producto interno bruto (PIB) llegará al 43,8% en el mencionado ejercicio fiscal, al tiempo que la deuda externa se incrementará hasta el 10% del PIB¹. Habida cuenta de que es probable que los precios del petróleo sigan disminuyendo en el corto plazo, el Gobierno sigue tratando de fortalecer la gestión de las finanzas públicas para asegurar la asignación eficaz y eficiente de los recursos durante este período de restricciones fiscales.
- 1.2 **Gestión de las finanzas públicas.** Dada la actual situación fiscal de Trinidad y Tobago, el Gobierno tiene sumo interés en fortalecer la capacidad de gestión de las finanzas públicas para asegurar la obtención continua de resultados de desarrollo económico y social. En las evaluaciones más recientes del Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas Financieras (PEFA)² realizadas en Trinidad y Tobago, se descubrieron deficiencias en varios ámbitos de la gestión de las finanzas

¹ Las cifras correspondientes a la deuda del sector público y la deuda externa en el ejercicio fiscal de 2013/2014 fueron del 42,4% y el 7,3% del PIB, respectivamente. Se prevé que la deuda pública permanezca estable en los próximos dos años y que los amortiguadores externos y fiscales sigan siendo sólidos con un superávit considerable en cuenta corriente y un nivel elevado de reservas internacionales (12,6 meses de cobertura de las importaciones).

² La supervisión del PEFA está a cargo de una asociación de instituciones, a saber, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Comisión Europea, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia. Las evaluaciones del PEFA son únicas en el suministro de conjuntos de datos sobre desempeño de la gestión de las finanzas públicas que son comparables entre países de todo el mundo. Los indicadores del PEFA se han diseñado para evaluar el cumplimiento por los países de “buenas prácticas internacionales” (PEFA 2005:5). Las evaluaciones del PEFA suelen estar dirigidas por un experto externo en gestión de las finanzas públicas con el apoyo de un equipo técnico gubernamental. Dicho experto realiza entrevistas a las partes interesadas en la gestión de las finanzas públicas, además de recopilar y examinar pruebas documentales que contribuirán a determinar el grado de cada indicador. El Gobierno, mediante un equipo técnico designado, respalda la identificación de las partes interesadas clave que participarán en el proceso de evaluación, define el calendario de evaluación y examina el informe de evaluación final. La metodología del PEFA requiere que el experto en gestión de las finanzas públicas justifique la calificación de cada indicador, indique las fuentes de información y documentación utilizadas y explique cualesquiera dificultades con que hubiese tropezado durante la evaluación, el criterio empleado para superar dichas dificultades y, cuando proceda, la labor de investigación adicional que se hubiese considerado necesaria para completar el análisis llevado a cabo.

públicas³. El Gobierno de Trinidad y Tobago ha solicitado apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para fortalecer la preparación presupuestaria (indicadores de desempeño 5 y 12 del PEFA) y la ejecución presupuestaria (indicadores de desempeño 21 y 22 del PEFA) a fin de subsanar algunas de esas deficiencias.

- 1.3 **Problema abordado.** El principal problema que ha de abordar este proyecto es la asignación subóptima de recursos estratégicos por el Gobierno central de Trinidad y Tobago y su eficiencia subóptima a la hora de utilizar recursos para la prestación de servicios públicos. Los problemas concretos que han de abordarse son: (i) los sistemas de preparación presupuestaria que no facilitan una asignación y ejecución rigurosas y transparentes de los fondos del Gobierno central y reducen la extensión de la perspectiva de planificación presupuestaria, impidiendo así la creación del posible vínculo entre la asignación de recursos y las prioridades de política; (ii) un marco de auditoría interna que no favorece las disposiciones necesarias para un ejercicio eficaz del control y gestión del uso de los fondos del Gobierno central y (iii) sistemas de gestión de la información sin conectividad interoperativa, lo que perjudica las actividades de recopilación y difusión de información, adopción de decisiones, control, gestión y presentación de informes.
- 1.4 **Preparación presupuestaria: perspectiva de clasificación y planificación⁴.** El sistema actual de clasificación presupuestaria de Trinidad y Tobago perjudica la capacidad del Gobierno de vigilar cuidadosamente los ingresos y gastos de manera que los recursos públicos se asignen estratégicamente y se usen eficientemente para la prestación de servicios públicos. Por ello, en la evaluación del PEFA de 2013 se asignó a Trinidad y Tobago la calificación de “C” en clasificación presupuestaria y “C+” en perspectiva plurianual de planificación fiscal, política de gasto y presupuestación. En este momento, el presupuesto nacional de Trinidad y Tobago se basa en una clasificación administrativa y económica. Al igual que en la mayoría de los países de habla inglesa⁵, el plan de cuentas es el marco de codificación de Trinidad y Tobago para registrar tanto los datos presupuestarios como financieros en el sector público. El plan de cuentas de Trinidad y Tobago, que actualmente es

³ En 2013, las deficiencias en materia gestión de las finanzas públicas descubiertas por el PEFA que no se abordarán en el presente proyecto incluyen la composición de los resultados del gasto en comparación con el presupuesto original aprobado; la eficacia en la nómina salarial, la competencia, la optimización de los recursos y los controles de comprobación de la lista de adquisiciones y contrataciones, así como la eficacia de los controles internos del gasto no salarial; la disponibilidad de información sobre los recursos recibidos por las unidades de prestación de servicios; la calidad y puntualidad de los estados financieros anuales y el examen de la ley de presupuesto anual y los informes de auditoría externa por el Poder Legislativo.

⁴ La clasificación presupuestaria se refiere a todos los sistemas de codificación que se emplean para definir tanto las transacciones de ingresos como las de gastos en la planificación, aprobación y ejecución presupuestarias. Dicha clasificación, a cierto nivel de agregación, se utiliza para presentar el presupuesto al Congreso o el Parlamento para su aprobación.

⁵ Davina Jacobs, Jena-Luc Hélys y Dominique Bouley, “Clasificación presupuestaria” en *Notas técnicas y manuales*, FMI, Washington, 2009.

incompatible con las estadísticas de las finanzas públicas⁶, no está suficientemente desarrollado (es decir desglosado) para transformar directamente el presupuesto administrativo en clasificaciones funcionales y subfuncionales. Dada la falta de automatización, no resulta factible en la presente etapa dar seguimiento a los montos recibidos tanto en efectivo como en especie por las unidades primarias de prestación de servicios, como las escuelas de enseñanza primaria y las instalaciones de atención primaria de la salud. Si se tratara de crear ese informe de seguimiento de los gastos, ello resultaría oneroso para el personal, tal como se señala en la evaluación del PEFA de 2013⁷. Asimismo, ese déficit impide el avance hacia la presupuestación basada en programas que podría tener en cuenta, además de armonizar, los objetivos de política del Gobierno y el modo en que se prevé que esas políticas han de ejecutarse a corto o mediano plazo.

- 1.5 Por otro lado, el sistema de clasificación presupuestaria de Trinidad y Tobago impide la armonización de la política fiscal con las prioridades programáticas para asegurar la alineación presupuestaria con una política fiscal de mediano plazo. En la actualidad, la estrategia de desarrollo del Gobierno de Trinidad y Tobago se refleja en planes estratégicos de tres años de los ministerios sectoriales, que se llevan a la práctica anualmente a través del presupuesto. Tanto las estrategias como el presupuesto se elaboran sin recursos fiscales, ya que actualmente existe solo una perspectiva de previsión presupuestaria de un año. La falta de una perspectiva de planificación presupuestaria a mediano plazo perjudica la capacidad del Gobierno central de Trinidad y Tobago de mejorar la disciplina y eficiencia fiscales en la prestación de servicios públicos. El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha señalado a la ausencia de una planificación plurianual como una de las deficiencias más comunes de los sistemas de preparación presupuestaria⁸. Tal como explica el FMI en el documento *Guidelines for Public Expenditure Management*, no incluir la anticipación de circunstancias futuras en las decisiones fiscales actuales podría tener un impacto negativo en la sostenibilidad fiscal, puesto que las políticas de corto alcance no suelen poder mantenerse a largo plazo. Además, la falta de planificación podría significar que los problemas inminentes o las consecuencias recurrentes del gasto de capital no están previstos⁹. En la estrategia de reforma de la

⁶ El sistema de estadísticas de las finanzas públicas tiene por objeto proporcionar estadísticas que permitan a los encargados de la formulación de políticas y analistas estudiar de manera coherente y sistemática la evolución de las operaciones financieras, la posición financiera y la situación de liquidez del sector gubernamental en general o el sector público. El marco analítico de las estadísticas de las finanzas públicas puede emplearse para analizar las operaciones de un nivel concreto del Gobierno o las transacciones entre distintos niveles de Gobierno, así como la totalidad del sector gubernamental en general o del sector público.

⁷ Véase la página 55 del informe de Quist, Ronald y Hegbor, Charles. *Limited Repeat and Sectoral PEFA (2013) – Trinidad and Tobago – Final Report Volume 1 – Central Government*. (2014).

⁸ FMI, “Budget Preparation” en *Guidelines for Public Expenditure Management*. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/expend/guide3.htm>.

⁹ Por esas razones, entre otras, la Asociación de Funcionarios Gubernamentales de Finanzas recomienda como práctica óptima las previsiones presupuestarias gubernamentales para períodos que pueden prolongarse a mediano plazo. Véase el siguiente enlace: <http://www.gfoa.org/financial-forecasting-budget-preparation-process>.

gestión de las finanzas públicas del Gobierno también se enuncia que es “imprescindible adoptar un marco macroeconómico a mediano plazo como marco para la toma de decisiones de política y como base para la creación de un marco de gastos a mediano plazo [...] a fin de alinear el logro de los principales objetivos de política del Gobierno con las limitaciones de recursos y [...] facilitar la armonización del marco macroeconómico a mediano plazo [...] con el marco de políticas a mediano plazo (2011-2014) del Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible. Es esencial ampliar la perspectiva de planificación presupuestaria (es decir, el horizonte temporal) para facilitar la creación del vínculo entre la asignación de recursos y las prioridades de política.

- 1.6 **Auditoría interna.** Tal como señala el FMI, la auditoría forma “parte integral de la gestión financiera pública”¹⁰. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)¹¹, así como el Instituto de Auditores Internos¹² señalan que la auditoría interna es “un factor clave para asegurar su eficacia en la prevención, detección y notificación de [casos de fraude y corrupción];” y recomiendan que dicha auditoría “rinda cuentas al nivel más elevado de la entidad, es decir, el ministro o su equivalente”. Ello concuerda con las conclusiones de las oficinas nacionales y regionales de auditoría¹³. Por ejemplo, la Oficina de Auditoría de Australia ha subrayado que la independencia operativa de la auditoría interna, “que no está sujeta a la autoridad de las esferas de la entidad que audita”, “ayuda a asegurar que dicha auditoría se realice de manera objetiva, imparcial y libre de cualquier conflicto de interés, sesgo inherente o influencia externa indebida”. En la Ley del Tesoro y de Auditoría de Trinidad y Tobago se prevé una unidad de auditoría interna independiente en cada departamento de contabilidad de los ministerios sectoriales, y se asigna a la División de Tesorería del Ministerio de Finanzas y Economía (MFE) la responsabilidad de comprobar el desarrollo adecuado de los procesos de auditoría interna en todos los niveles del Gobierno y al oficial de contabilidad (o secretario permanente) de cada ministerio sectorial la responsabilidad directa de la supervisión de su contabilidad y auditoría interna. Este marco de auditoría interna limita la autoridad del MFE a notificar infracciones fiduciarias en los ministerios sectoriales y no favorece las disposiciones necesarias en dichos ministerios para asegurar el ejercicio independiente del control y gestión del uso de los fondos del Gobierno central. En el informe del PEFA de 2013 se asignó a Trinidad y Tobago la calificación de “C” en eficacia de la auditoría interna (indicador de desempeño 21 del PEFA). Ello concuerda con la calificación de 2,6 asignada en 2013 a Trinidad y Tobago en calidad de la auditoría tras la

¹⁰ Diamond, Jack. *The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective*. Documento de trabajo del FMI (2002).

¹¹ *Internal Control and Internal Audit: Ensuring Public Sector Integrity and Accountability*. OCDE (2011).

¹² Marco Internacional de Prácticas Profesionales. Instituto de Auditores Internos (2009).

¹³ Véanse *Public Sector Internal Audit: An Investment in Assurance and Business Improvement*. Oficina Nacional de Auditoría de Australia (2012), y *Internal Audit in the Public Sector: Guidance and Good Practices for Saskatchewan*. Auditor Provincial de Saskatchewan (2013).

aplicación del instrumento de evaluación “Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo”. Dicha calificación fue inferior a la calificación promedio regional de 3,1 de América Latina y el Caribe.

- 1.7 **Gestión de la información.** La gobernanza y herramientas existentes de gestión de la información no permiten tomar decisiones de manera oportuna y precisa con respecto a la gestión de los recursos públicos de Trinidad y Tobago¹⁴. La conciliación oportuna y frecuente de los datos de diferentes fuentes es fundamental para que estos sean confiables y se tomen decisiones debidamente fundamentadas¹⁵. En el informe del PEFA de 2008 se asignó a Trinidad y Tobago la calificación de “C” en periodicidad de la conciliación bancaria y se señaló que si bien el MFE utiliza una cuenta única de tesorería¹⁶, que mantiene el banco central y se concilia mensualmente con el libro de caja, transcurren ocho semanas después del cierre de un mes determinado para completar el proceso de conciliación. El PEFA atribuye este retraso principalmente a la falta de automatización del proceso de conciliación¹⁷. De hecho, el sistema manual vigente ha dado lugar a soluciones alternativas para facilitar la conciliación anual. La conciliación y liquidación de cuentas transitorias tienen lugar un mes después del cierre del mes y son cerradas forzosamente como parte de los procedimientos del final del ejercicio. Con todo, algunas cuentas identificadas¹⁸ se mantienen de un año a otro¹⁹, lo cual contribuye a las ineficiencias, como el aumento del monto anual que se encuentra en promedio en sobregiro.
- 1.8 El avance de Trinidad y Tobago hacia un sistema más rápido de gestión de la información se ha visto obstaculizado por dos factores. En primer lugar, la

¹⁴ Véanse la página 22 de la publicación de Bindley-Taylor (2014); las páginas 20 y 21 de la obra de Kubasta, Celeste. Informe final sobre la estrategia de reforma en la División de Tesorería del Ministerio de Finanzas y Economía (2014) y las páginas 7 y 8 del trabajo de West, Arnott. “*A Diagnostic Study of the IT Environment of the Ministry of Finance and the Economy, Inclusive of the Budget, Treasury, Economic Management and Debt Management Divisions*” (2014).

¹⁵ Dos tipos cruciales de conciliación son los siguientes: (i) la conciliación de la información contable, mantenida en los libros del Gobierno, con la información sobre las cuentas bancarias del Gobierno mantenidas por el banco central y los bancos comerciales, de manera tal que no quede sin explicar ninguna diferencia importante y (ii) la liquidación y conciliación de las cuentas transitorias y los anticipos.

¹⁶ El Gobierno utiliza una cuenta única de tesorería, denominada cuenta del Tesoro, en la que se depositan todos los pagos de ingresos clasificados y de la cual se efectúan todos los pagos de gastos. Los pagos de ingresos que no se han clasificado con respecto a la fuente o finalidad se depositan en la cuenta transitoria hasta que se clasifiquen y transfieran a la cuenta del Tesoro.

¹⁷ El PEFA de 2013 fue una evaluación limitada del Programa en que no se examinaron ni calificaron sus 28 indicadores. El PEFA de 2008 es la última evaluación del Programa en que Trinidad y Tobago fue objeto de examen y calificaciones en la esfera de periodicidad de las conciliaciones bancarias. Por consiguiente, la calificación se toma de esta evaluación. Véase la página 66 de la publicación del DFC Group Spain, Quist, Ronald. *PEFA Public Financial Management Performance Assessment Report* (2008).

¹⁸ Véanse las páginas 68 y 69 del informe del PEFA de 2008.

¹⁹ El saldo anual promedio de los montos en la cuenta transitoria del ejercicio fiscal de 2011/2012 hasta el de 2013/2014 fue de TT\$5.300 millones (aproximadamente US\$828.125.000).

estructura de gobernanza actual de tecnología de la información (TI) para la gestión de las finanzas públicas está fragmentada, lo cual impide el intercambio de información eficiente y la gestión de soluciones de TI y crea riesgos de seguridad de la información. El MFE no cuenta con un marco centralizado de gestión de TI para orientar dicha gestión de manera interna o en colaboración con los ministerios sectoriales²⁰. En la actualidad, no existen políticas o normas de gobernanza de TI en cuyo ámbito estén comprendidas todas las unidades y sistemas del MFE²¹. Una evaluación de TI para la gestión de las finanzas públicas realizada en 2014 en la Unidad de Tecnología de la Información Institucional (CITU) y las unidades de TI de las Divisiones de Presupuesto y Tesorería mostró que dichas unidades tenían bajas calificaciones tanto en gestión de riesgos como gobernanza. La CITU obtuvo 1 de 5 (la menor calificación posible) en 7 de 9 esferas de gestión de riesgos²². Entretanto, las tres unidades no tienen una estructura de gobernanza común (lo cual es esencial para la implementación del Sistema Integrado de Información sobre Gestión Financiera (IFMIS)) y solo la CITU y la Unidad de TI de la División de Presupuesto trabajan de manera coordinada. Las calificaciones promedio en gestión de riesgos de seguridad de la información y gobernanza de cada unidad se muestran en el Cuadro 1 que figura a continuación.

Cuadro 1. Calificaciones promedio en TI²³

| Unidad de TI | Gobernanza | Gestión de riesgos |
|-------------------------|-------------------|---------------------------|
| CITU | 3 | 2,2 |
| División de Presupuesto | 1 | 1,4 |
| División de Tesorería | 2 | 1,7 |

- 1.9 En segundo lugar, Trinidad y Tobago no cuenta con soluciones de TI con amplia cobertura, funcionalidad e integración²⁴. En lugar de una solución integrada de TI para la gestión de las finanzas públicas, el Gobierno utiliza 12 aplicaciones separadas para realizar dicha gestión, ninguna de las cuales es compatible (entre ellas o con las aplicaciones de los ministerios sectoriales) ni tiene la funcionalidad de facilitar el intercambio de datos electrónicos. La falta de interconectividad entre las soluciones de TI para la gestión de las finanzas públicas genera la necesidad del intercambio en papel de toda la información sobre dicha gestión. El intercambio de información en papel crea asimetrías de información, prolonga la finalización de las funciones de gestión de las finanzas públicas como la conciliación bancaria,

²⁰ Véanse las páginas 6 y 21 del trabajo de West (2014).

²¹ Véase la página 21 del trabajo de West (2014).

²² Véanse las páginas 22 a 25 del trabajo de West (2014). La evaluación de TI se realizó exclusivamente en la División de Presupuesto, la División de Tesorería y la CITU.

²³ La escala de calificación va de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación posible y 5 la mayor calificación posible.

²⁴ Véanse las páginas 14 a 17 del trabajo de West (2014) y las páginas 31 a 36 de la publicación de Bindley-Taylor (2014).

aumenta el número de etapas por proceso e impide el desarrollo de funciones básicas de dicha gestión como la gestión de caja. Las prácticas óptimas a nivel internacional exigen una conciliación bancaria diaria y una presentación de informes por lo menos trimestral sobre los gastos e ingresos de los ministerios sectoriales. La División de Tesorería completa las conciliaciones bancarias mensuales y anuales dos meses después del final del mes y cuatro meses después del final del ejercicio fiscal, respectivamente. Entretanto, los ministerios sectoriales notifican de manera central información exhaustiva sobre ingresos y gastos solo en dos momentos del ejercicio financiero y presentan informes mensuales sobre ingresos y gastos recurrentes a la División de Presupuesto. Las proyecciones anuales se presentan al principio del ejercicio y se lleva a cabo una revisión de las mismas a mitad de dicho ejercicio. Asimismo, los retrasos en la presentación de informes impiden la gestión eficaz de caja: en el ejercicio financiero de 2013/2014, Trinidad y Tobago pagó TT\$441.671.000 en concepto de intereses por sobregiros, de los cuales 20% correspondía al saldo promedio anual de la cuenta transitoria.

- 1.10 **Lecciones aprendidas.** En 2010, el BID aprobó una propuesta de préstamo de US\$100 millones para el Programa de Gestión del Gasto Público I (2479/OC-TT; TT-L1019), la primera de una serie programática de tres partes propuesta para apoyar (i) el diseño de políticas y la gestión de la inversión pública; (ii) la contratación pública y (iii) la gestión y auditoría de las finanzas públicas. La segunda y tercera operaciones complementarias que se propusieron debían centrarse en la aplicación de reglamentaciones y nuevos arreglos institucionales fundamentales contemplados en la primera operación. Tras el desembolso de la operación 2479/OC-TT, el Gobierno siguió trabajando para lograr el cumplimiento de las condiciones de política de la segunda operación programática. En 2011, el Gobierno estableció la Unidad de Modernización de la Gestión de las Finanzas Públicas (PFMMU) en el seno del MFE para diseñar y dirigir un programa de reforma de la gestión de las finanzas públicas en Trinidad y Tobago. En 2014, el Gobierno aprobó una amplia estrategia de reforma de la gestión de las finanzas públicas preparada por la PFMMU para subsanar las deficiencias básicas de dicha gestión en Trinidad y Tobago. La estrategia de reforma se preparó con el apoyo de una cooperación técnica del BID que complementó la operación 2479/OC-TT: Apoyo Técnico para Diseño e Implementación de la Reforma de la gestión de las finanzas públicas (ATN/OC-13062-TT; TT-T1018)²⁵.
- 1.11 El Gobierno ha mantenido un diálogo continuo con el BID sobre las actividades de reforma de la gestión de las finanzas públicas relacionadas con la serie programática, y ha cumplido algunas condiciones de política relativas al segundo

²⁵ La operación ATN/OC-13062-TT también prestó apoyo al programa de reforma de la gestión de las finanzas públicas en las esferas de modernización presupuestaria y preparación de las especificaciones técnicas para el IFMIS, además de ayudar a fortalecer la capacidad del Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible en la esfera de seguimiento y evaluación de proyectos.

préstamo de la serie²⁶, lo que confirma la validez de su orientación estratégica y el compromiso que el Gobierno ha asumido con ella. Esta operación complementa la serie programática centrando el apoyo en el diseño e implementación del IFMIS de condiciones de política esenciales para la segunda y tercera operación de la serie.

- 1.12 Una importante lección aprendida de las operaciones 2479/OC-TT y ATN/OC-13062-TT se refiere al valor de los distintos tipos de instrumentos de financiamiento en cada etapa de un proceso de reforma. En 2010 se adoptó el enfoque programático porque era un mecanismo flexible para iniciar y complementar un proceso de reforma complejo y dinámico, mientras se integraba firmemente el proceso en un marco de reforma a mediano plazo con claros objetivos fundamentales. Tras el desembolso de la operación 2479/OC-TT, resultó evidente que era necesario complementar el amplio programa de reforma con apoyo más específico del BID para los componentes esenciales de dicho programa a fin de asegurar el logro de los objetivos de reforma. En efecto, la asistencia técnica prestada por el Banco en el marco de la operación ATN/OC-13062-TT fue esencial para lograr el consenso gubernamental y la aprobación de una estrategia de reforma de la gestión de las finanzas públicas. Análogamente, esta operación complementa en gran medida la serie programática y respaldará la consecución de los objetivos de la serie mediante asistencia específica para lograr la implementación del IFMIS.
- 1.13 En el informe de terminación del proyecto de la operación 2479/OC-TT²⁷ también se identificaron otras lecciones aprendidas clave de particular relevancia para esta operación, que incluyen: la importancia de “amplios esfuerzos constantes de capacitación y transferencia de conocimientos para mitigar la resistencia natural al cambio y crear la capacidad necesaria para asegurar la sostenibilidad de estas reformas”. Esta lección aprendida se ha incorporado en el diseño de la operación mediante el financiamiento de lo siguiente: (i) actividades de capacitación (incluida la preparación de manuales y formularios que pueden aplicarse sistemáticamente) para el personal del MFE y los ministerios sectoriales y (ii) una empresa de gestión de cambios para prestar asistencia en las transiciones de la labor de gestión de las finanzas públicas. En el caso de la implementación del IFMIS, que representa aproximadamente el 70% del presupuesto total del proyecto, el equipo de proyecto extrajo lecciones de los informes de proyectos del BID, así como recientes estudios

²⁶ Entre ellas, la aprobación de un sistema de seguimiento y evaluación de políticas y proyectos de desarrollo social, la presentación al Parlamento de una propuesta legislativa de transacciones electrónicas y la aplicación de las medidas principales definidas en la nota de políticas aprobada. Además, se han logrado avances en cuanto al cumplimiento de las condiciones de política: (i) deben establecerse las normas dimanantes de la nueva legislación sobre adquisiciones y contrataciones (Ley); (ii) las instituciones creadas en virtud de la nueva Ley de adquisiciones y contrataciones deben estar funcionando y deben nombrarse sus principales autoridades; (iii) deben publicarse directrices de adquisiciones y contrataciones congruentes con la nueva Ley, y (iv) aprobación por el Consejo de Ministros de una estrategia de adquisiciones y contrataciones electrónicas que incluye un plan de implementación detallado.

²⁷ Para consultar el informe de terminación del proyecto de la operación 2479/OC-TT, véase el siguiente enlace: <http://www.iadb.org/projects/TT-L1019>.

y guías prácticas sobre dicha implementación²⁸. Las lecciones incorporadas más pertinentes son las siguientes: (i) se necesitan un sólido protagonismo y coordinación para implementar un complejo sistema de TI; (ii) es importante adoptar un enfoque específico por país al implementar las actividades de reforma de la gestión de las finanzas públicas; (iii) el tiempo promedio de implementación en países similares a Trinidad y Tobago es de cuatro años y (iv) los paquetes informáticos sumamente adaptables aumentan la velocidad de la implementación y ofrecen flexibilidad cuando se utilizan²⁹. Todas estas lecciones se tuvieron en cuenta en el diseño de esta operación mediante lo siguiente: (i) el establecimiento de una estructura detallada de ejecución de proyectos; (ii) la utilización de la estrategia de reforma de la gestión de las finanzas públicas preparada por el Gobierno para comprender el orden de secuencia y enfoque apropiados de la reforma en Trinidad y Tobago; (iii) la creación de un calendario de implementación quinquenal del IFMIS y (iv) la propuesta de adquisición de un IFMIS comercial o genérico en lugar de la creación de un producto interno o a medida.

- 1.14 **Justificación del proyecto.** Un sólido sistema de gestión de las finanzas públicas es “esencial para planificar, presupuestar y justificar los recursos que sustentan el desarrollo del Estado y permiten construir infraestructura y prestar servicios. Los buenos sistemas de gestión de las finanzas públicas reducen las filtraciones y aseguran que el dinero se utilice para el fin previsto”³⁰. Es lo que sucede, en particular, con los países productores de recursos, como Trinidad y Tobago, donde los ingresos provenientes de recursos representan oportunidades de desarrollo, pero desafíos de gestión. El FMI comprobó que “si se gestionaran bien, los ingresos provenientes de recursos podrían representar una gran oportunidad económica para los países productores de recursos. [...] No obstante, la gestión de dichos ingresos plantea desafíos importantes al adoptar la forma de la denominada “maldición de la abundancia”: un fenómeno complejo mediante el cual una abundancia de ingresos provenientes de recursos puede traducirse en estancamiento, derroche, corrupción y conflictos. [...] las numerosas publicaciones existentes sobre la maldición de la abundancia recomiendan la aplicación de políticas macroeconómicas prudentes y el

²⁸ Véanse el informe de terminación del proyecto del Programa de Administración Financiera y Fiscal (GY-0053). BID (2009); Fariás, Pedro y Pimenta, Carlos, “Sistemas integrados de administración financiera para la gestión pública moderna” en *Las instituciones fiscales del mañana*. BID (2012); Diamond, Jack y Khemani, Pokar. *Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries*. Documento de trabajo del FMI (2005); *Integrated Financial Management Information Systems: A Practical Guide*. USAID (2008); Dener, Cem, Watkins, Joanna Alexandra y Dorotinsky, William Leslie. *Financial Management Information Systems: 25 Years of World Bank Experience on What Works and What Doesn't*. Banco Mundial (2011), y Chêne, Marie. *The Implementation of Integrated Financial Management Information Systems (IFMIS)*. U4 Helpdesk, Transparency International (2009).

²⁹ Véase West, páginas 25-27.

³⁰ Manuel, Marcus; Gupta, Sanjeev y Ackroyd, Paul. *Accelerating the transition out of fragility: The role of finance and public financial management reform*. Sexta conferencia anual del Centro para la Ayuda y el Gasto Público, 15 y 16 de noviembre de 2010, Londres. FMI e Instituto de Desarrollo de Ultramar (2010).

fortalecimiento del marco institucional y, en particular, del sistema de gestión de las finanzas públicas³¹.

- 1.15 Tal como señala el FMI, “Un sistema de clasificación presupuestaria ofrece un marco normativo tanto para la toma de decisiones de política como para la rendición de cuentas. Clasificar correctamente los gastos e ingresos es importante para (1) formular las políticas y analizar los resultados; (2) asignar los recursos eficientemente entre los distintos sectores; (3) asegurar que se respeten las partidas presupuestarias aprobadas por la Asamblea Legislativa, y (4) llevar a cabo la administración diaria del presupuesto³². Un estudio de 2007 de la OCDE, entre otros, reconoció que, “el marco a mediano plazo facilita la formulación de políticas apropiadas, al tiempo que puede evitarse un desarrollo fiscal no deseado³³. En un estudio del FMI de 2002 se señaló que la función de auditoría es “un instrumento para mejorar el desempeño del Gobierno [...] que, a través de sus procedimientos para adquirir y evaluar pruebas objetivamente, mejora la presentación de informes y el desempeño financieros en términos más generales, pues un informe de auditoría negativo actúa como un “elemento de disuasión” de desempeño deficiente³⁴. Por último, en un estudio del FMI de 2005 se detectaron amplios beneficios derivados de un mejor manejo de la información sobre gestión de las finanzas públicas mediante la implementación de un IFMIS: “el retraso en la conciliación de los datos bancarios se ha reducido de hasta dos años a un intervalo diario en que la conciliación es automática. Se dispone continuamente de amplios datos e informes fiscales plenamente conciliados³⁵”.
- 1.16 Además, en el informe de terminación del proyecto del BID de 2009 correspondiente al Programa de Administración Financiera y Fiscal (GY-0053; 1550/SF-GY; 1551/SF-GY) se documentó la eficacia de un programa de fortalecimiento de la gestión de las finanzas públicas similar al proyecto propuesto para mejorar dicha gestión. La operación GY-0053 financió actividades similares a las que se financiarán en el marco del presente proyecto, como (i) la modernización del marco jurídico y de procedimientos de gestión de las finanzas públicas³⁶; (ii) el

³¹ Dabán, Teresa y Hélics, Jean-Luc. *A Public Financial Management Framework for Resource-Producing Countries*. Documento de trabajo del FMI (2010).

³² Jacobs, Davina, Hélics, Jean-Luc y Bouley, Dominique. “Clasificación presupuestaria”. Documento de trabajo del FMI (2009).

³³ Ljungman, Gösta. “The Medium-Term Fiscal Framework in Sweden”. OCDE (2007).

³⁴ Diamond, Jack. *The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective*. Documento de trabajo del FMI (2002).

³⁵ Diamond, Jack y Khemani, Pokar. *Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries*. Documento de trabajo del FMI (2005).

³⁶ El apoyo a la modernización del marco jurídico y de procedimientos de gestión de las finanzas públicas incluía el apoyo a la promulgación de una ley para modernizar los sistemas de dicha gestión, así como la emisión de reglamentos, el fortalecimiento de capacidad del Ministerio de Finanzas para que pudiera cumplir las normas y dirigir la aplicación del nuevo marco, pasando a un modelo plurianual del gasto, y la consolidación y ampliación de la implementación del IFMIS.

fortalecimiento de la capacidad para dicha gestión³⁷ y (iii) la implementación del IFMIS³⁸. En el informe de terminación del proyecto se determinó que el desempeño de la operación GY-0053 era satisfactorio en general y que se habían obtenido 6 de 10 resultados, incluido un incremento del 20% de las tasas de aceptación general y aplicación de las recomendaciones de auditoría.

- 1.17 **Alineación estratégica.** El proyecto contribuirá a la prioridad del programa de financiamiento del Noveno Aumento General de Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (documento AB-2764) que se refiere al respaldo para el desarrollo en países pequeños y vulnerables. Asimismo, contribuirá a la meta de desarrollo regional de instituciones de promoción del crecimiento y el bienestar social a través del producto de los sistemas de finanzas públicas implementados o mejorados, conforme a lo definido en el Marco de Resultados. Está alineado con las prioridades establecidas en la Estrategia de País con la República de Trinidad y Tobago 2011-2015 (documento GN-2638), al contribuir al resultado previsto de fortalecimiento del proceso presupuestario, el Documento de Programa de País 2015, y la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (documento GN-2587-2).

B. Objetivo, componentes y costo

- 1.18 El objetivo general del presente proyecto es aumentar la eficiencia y eficacia del Gobierno de la República de Trinidad y Tobago a la hora de asignar recursos públicos. Los objetivos específicos consisten en mejorar (i) la asignación estratégica de recursos públicos; (ii) el control y la gestión de dichos recursos y (iii) la gestión de la información para la toma de decisiones. Los beneficiarios del proyecto son los 32 ministerios³⁹ y 16 departamentos de Trinidad y Tobago y, en un sentido más amplio, la población del país. Este proyecto financiará los siguientes componentes:
- 1.19 **Componente I. Apoyo para modernizar la gestión de las finanzas públicas (US\$8.506.000).** Este componente busca contribuir a la modernización del marco jurídico y de procedimientos de dicha gestión para la preparación y ejecución presupuestarias. El componente financiará las siguientes actividades:
- a. Creación e implementación de una nueva clasificación presupuestaria basada en un plan de cuentas compatible con las estadísticas de las finanzas públicas

³⁷ Las actividades de fortalecimiento de capacidad incluían (i) la capacitación en las esferas de presupuestación, contabilidad, gestión de caja y auditoría interna; (ii) el apoyo al marco fiscal plurianual y el afianzamiento de los vínculos entre las prioridades de política y la asignación presupuestaria; (iii) la simplificación de los procesos de preparación y ejecución presupuestarias y (iv) el apoyo al cumplimiento de las prácticas óptimas a nivel internacional de contabilidad y presentación de informes.

³⁸ Véase el siguiente enlace: <http://www.iadb.org/en/projects/project-description-title,1303.html?id=GY0053>.

³⁹ Los ministerios recibirán capacitación y equipos en el marco del proyecto para utilizar el IFMIS. No son necesarios acuerdos formales para que los ministerios participen en las actividades del proyecto o se beneficien de ellas.

- y un marco contable de tesorería que cumple con las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público. Ello incluirá el apoyo a la creación e implementación de (i) el nuevo plan de cuentas y sistema de clasificación presupuestaria, así como la capacitación del personal del MFE sobre su utilización; (ii) teneduría de libros y procedimientos contables detallados, y (iii) plan detallado de capacitación y fortalecimiento de capacidad⁴⁰.
- b. Creación y aplicación de una estrategia de gestión de cambios. Ello incluirá la creación y aplicación de (i) una estrategia de gestión de cambios y los consiguientes planes respectivos; (ii) un plan de comunicaciones dirigido a las partes interesadas clave, y (iii) mecanismos de retroinformación constante de las partes interesadas a fin de identificar lagunas y aplicar medidas correctivas.
 - c. Creación y aplicación de instrumentos institucionales que sostengan las actividades de modernización de gestión de las finanzas públicas. Esta actividad incluirá (i) la creación y aplicación de una estrategia de sostenibilidad para mejorar continuamente dicha gestión; (ii) programas de capacitación de instructores en esferas fundamentales de la gestión de las finanzas públicas, por ejemplo, la División de Planificación de Proyectos y Reconstrucción del Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible y las Divisiones de Presupuesto y Tesorería del MFE, así como el establecimiento de una plataforma de aprendizaje en línea y (iii) la contratación de un coordinador técnico principal, quien oficiará de administrador del proyecto.
 - d. Diseño e implementación del marco de auditoría interna para mejorar el control de gestión de las finanzas públicas, la transparencia y la presentación de informes. Esta actividad incluirá el apoyo a la aplicación de recomendaciones del informe de auditoría interna, según lo aprobado por el MFE, así como la capacitación correspondiente.
 - e. Revisión del marco jurídico de gestión de las finanzas públicas y preparación de recomendaciones para fortalecerlo. Esta actividad incluirá la revisión de la Ley del Tesoro y de Auditoría y sus reglamentos vigentes en materia de finanzas, así como la formulación de recomendaciones sobre enmiendas legislativas y normativas destinadas a reforzar la auditoría interna, la clasificación presupuestaria, la automatización y las normas de presentación de informes⁴¹.

⁴⁰ Esas actividades apoyarán la implementación de un marco fiscal a mediano plazo que permitiría generar presupuestos con una perspectiva de previsión de tres años.

⁴¹ Cabe señalar que es posible que muchas de las modificaciones previstas para alcanzar los resultados del proyecto, en particular las relativas a la introducción del plan de cuentas y definición de la función de la auditoría interna, no requieran modificaciones legislativas, sino únicamente la aprobación del Consejo de Ministros o Ministerio. Sin embargo, las reformas que se refieren a modificaciones estructurales o de personal, y cualquier cambio en las condiciones de servicio, requerirán la revisión de diversas leyes sobre la estructura y administración del servicio público, a fin de determinar qué modificaciones legislativas serían necesarias, en caso de necesitarse alguna.

- f. Reestructuración del proceso institucional relativo a los procesos de preparación y ejecución presupuestarias. Esta actividad incluirá la revisión de los procesos institucionales vigentes en vista de la automatización y las nuevas metodologías financieras, así como la preparación de manuales de procedimientos para el personal de las Divisiones de Presupuesto, Tesorería y Planificación de Proyectos y Reconstrucción destinados a simplificar los procedimientos.
- 1.20 **Componente II. Apoyo para implementar un Sistema Integrado de Información sobre Gestión Financiera (IFMIS) (US\$28.251.803).** Este componente trata de mejorar el manejo de la información para la gestión de las finanzas públicas mediante la implementación de un IFMIS. El componente financiará las siguientes actividades:
- a. Establecimiento de un marco centralizado de gobernanza de TI en el seno del MFE. Esta actividad incluirá (i) la preparación de la documentación de prácticas y procedimientos de gobernanza de TI aplicables a la gestión de TI para la gestión de las finanzas públicas y (ii) el establecimiento de un programa de capacitación para el personal de TI del MFE, incluida la capacitación para crear y ejecutar un plan estratégico de TI.
- b. Aplicación de una solución del IFMIS comercial o genérica con cobertura en todo el Gobierno, incluidos los servicios de personalización, migración de datos e integración. Esta actividad abarcará (i) la puesta en práctica de dicha solución⁴² en que esté comprendido (a) el paquete de programas informáticos del IFMIS⁴³; (b) la capacitación de los usuarios y el personal de TI en el funcionamiento de la solución del IFMIS, así como un programa de capacitación de instructores; (c) la compra de equipos informáticos del centro de datos⁴⁴, y (d) la capacitación de personal para el análisis de datos agregados del IFMIS; (ii) el equipamiento informático para operar el IFMIS⁴⁵ y (iii) la implementación y puesta en marcha de un sistema de recepción.

⁴² Esa consultoría incluirá (i) el análisis de diferencias y coincidencias; (ii) la definición de procesos; (iii) el apoyo para la transición al nuevo plan de cuentas; (iv) el diseño e implementación de la personalización del paquete de programas informáticos; (v) las interfaces, así como la instalación y configuración; (vi) los servicios de aceptación de despliegue piloto o completo; (vii) los servicios a corto plazo de asistencia al cliente y apoyo sobre el terreno; (viii) los servicios de administración y seguridad de sistemas; (ix) los tableros de gestión y presentación de informes; (x) los servicios virtuales o de portales; (xi) los servicios de gestión de activos y (xii) los servicios de gestión de proyectos.

⁴³ Ello incluirá licencias de programas informáticos, mantenimiento y apoyo.

⁴⁴ Para incluir los servidores, gabinetes, licencias de programas informáticos del sistema, etc., así como la garantía, apoyo y costos de entrega.

⁴⁵ No se prevé la necesidad de computadoras portátiles e impresoras para todos los ministerios sectoriales que utilicen la solución del IFMIS, excepto para aquellos cuyas máquinas se encuentren al final de su vida útil en el momento de la implementación del IFMIS.

C. Indicadores de resultados clave

- 1.21 Los resultados previstos del proyecto consisten en mejorar (i) la asignación estratégica de recursos públicos; (ii) el control y la gestión de dichos recursos y (iii) la gestión de la información para la toma de decisiones. En el Cuadro 2 se presentan los principales resultados, extraídos del Marco de Resultados completo.

Cuadro 2. Resultados previstos

| Indicador de resultados | Valor de referencia | Meta |
|---|----------------------------------|------------------|
| Indicador de desempeño 5 del PEFA: Clasificación del presupuesto | C | B |
| Indicador de desempeño 12 del PEFA: Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política del gasto y presupuestación | C+ | B+ |
| Indicador de desempeño 21 del PEFA: Eficacia de la auditoría interna | C | B |
| Indicador de desempeño 22 del PEFA: Oportunidad y periodicidad de la conciliación bancaria | B | B+ |
| Saldo anual de la cuenta transitoria a precios constantes | TT\$6.241 millones ⁴⁶ | TT\$0,0 millones |
| Indicador de resultado intermedio | Valor de referencia | Meta |
| Ministerios sectoriales que utilizan el IFMIS | 0% | 100% |

- 1.22 **Análisis financiero.** El equipo de proyecto del Banco realizó un estudio para determinar los beneficios financieros derivados del proyecto. Si se adopta un criterio conservador, se estima que la implementación del módulo de gestión de caja del IFMIS en las oficinas de recaudación de ingresos generará un beneficio financiero de US\$4,78 millones, devengados en 2018, como resultado del costo de oportunidad de los fondos liberados rápidamente de la cuenta transitoria. En este sentido, el beneficio se calcula sobre la base del rendimiento de la inversión de solo 30 días, en bancos comerciales, de los montos anuales promedio que se encuentran inactivos en las cuentas transitorias, además del beneficio derivado de la utilización de dicho rendimiento de la inversión para amortizar la deuda pública. El análisis financiero del proyecto presentó una tasa interna de rentabilidad del 5% con un valor actualizado neto de US\$21,57 millones in 2035 (20 años).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y RIESGOS PRINCIPALES

A. Instrumentos de financiamiento

- 2.1 El presente proyecto se financiará mediante un préstamo para una inversión específica de un costo estimado de US\$40 millones. El préstamo se financiará completamente con cargo a los recursos del Capital Ordinario del Banco. El período

⁴⁶ Ese fue el saldo promedio a precios constantes de la cuenta transitoria de 2001 a 2014.

de desembolso correspondiente al proyecto es de cinco años. En el Cuadro 3 se presenta un desglose por componentes y fuentes de financiamiento.

Cuadro 3. Presupuesto total del proyecto (en US\$)*

| Categorías* | BID | Local | Total | % |
|---|-------------------|--------------|-------------------|------------|
| 1. Costos directos | 36.757.803 | 0,00 | 36.757.803 | 91,89 |
| 1.1 Componente I. Apoyo para modernizar la gestión de las finanzas públicas | 8.506.000 | 0,00 | 8.506.000 | 21,27 |
| 1.2 Componente II. Apoyo para implementar el IFMIS | 28.251.803 | 0,00 | 28.251.803 | 70,63 |
| 2. Administración del proyecto | 1.060.000 | 0,00 | 1.060.000 | 2,65 |
| 3. Evaluación | 120.000 | 0,00 | 120.000 | 0,3 |
| 4. Imprevistos | 2.062.197 | 0,00 | 2.062.197 | 5,15 |
| Total/Porcentaje (%) | 40.000.000 | 0,00 | 40.000.000 | 100 |

* El prestatario pagará los costos de financiamiento fuera del ámbito del programa.

B. Riesgos relacionados con las salvaguardias ambientales y sociales

2.2 De conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703), este proyecto se clasifica dentro de la categoría “C”. No hay riesgos sociales ni ambientales asociados a las actividades propuestas que puedan tener un efecto negativo.

C. Riesgo fiduciario

2.3 Según la evaluación institucional y de gestión financiera del MFE realizada por el BID en diciembre de 2014, el proyecto presenta un nivel medio de riesgo fiduciario (véase el Anexo III). En el Cuadro 4 figuran los riesgos fiduciarios detectados y las medidas de mitigación conexas.

Cuadro 4. Riesgos fiduciarios y medidas de mitigación

| Riesgo fiduciario | Medida de mitigación |
|---|--|
| La falta de una asignación clara de las funciones y responsabilidades perjudica la ejecución del proyecto. | Aprobación de un manual operativo que incluya disposiciones de gestión financiera, presentación de informes, gestión de riesgos y seguimiento y supervisión del desempeño. |
| Carencia de sistemas adecuados para respaldar la presentación de informes contables y financieros de manera exacta y oportuna. | Adquisición de un sistema contable automatizado. |
| Errores y retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones debido al desconocimiento de las políticas del BID, así como de los procedimientos de gestión financiera y presentación de informes. | Capacitación en procedimientos fiduciarios del BID para la PFMMU y contratación de funcionarios fiduciarios con experiencia que presten apoyo a dicha unidad. |

- 2.4 La supervisión y medidas de mitigación se centrarán en fortalecer el sistema contable y de presentación de informes financieros de la PFMMU, su proceso de adquisiciones y contrataciones y su capacidad de implementación en lo relativo a la familiarización con las políticas y procedimientos fiduciarios del BID.

D. Otras consideraciones y riesgos clave

- 2.5 **Riesgos y medidas de mitigación.** El equipo de proyecto llevó a cabo una evaluación del riesgo, con la participación de las partes interesadas en el proyecto, a través de la cual se detectaron tres riesgos de importancia clave. Se asignó una calificación de nivel medio a cada riesgo detectado y se calculó que el riesgo general del proyecto era medio. En el Cuadro 5 se presentan esos riesgos y las medidas de mitigación conexas que no se evaluaron en la Sección II-C.

Cuadro 5. Resumen de los riesgos y medidas de mitigación

| Riesgo | Medida de mitigación |
|--|---|
| Retraso en la ejecución del proyecto debido a la resistencia del personal a los cambios propuestos. | A efectos de mitigar ese riesgo, se prevé contratar en el marco del proyecto a expertos en gestión de cambios que creen y apliquen, en coordinación con el organismo ejecutor y la unidad de ejecución del proyecto, una estrategia de gestión de cambios, incluida la coordinación y comunicación de las partes interesadas, para orientar y respaldar los cambios propuestos. |
| Retraso en la ejecución del proyecto debido a la posibilidad de que las elecciones nacionales de 2015 cambien el rumbo político. | A efectos de mitigar ese riesgo, el MFE contratará a tiempo completo a un equipo específico de ejecución del proyecto, que incluya al coordinador técnico principal, un funcionario de adquisiciones y contrataciones y otro de finanzas, para asegurar la continuidad del proyecto y la reforma de la gestión de las finanzas públicas durante la temporada electoral. Esta medida de mitigación es una de las condiciones contractuales especiales que deben cumplirse previamente para que el proyecto sea elegible. |

- 2.6 **Sostenibilidad.** Este proyecto forma parte de una amplia estrategia de reforma de la gestión de las finanzas públicas aprobada por el Consejo de Ministros que tiene lugar tras cinco años de esfuerzos gubernamentales de modernización de dicha gestión. En vista de esos antecedentes, la institucionalización de un mecanismo que siga impulsando la reforma de la gestión de las finanzas públicas mediante la creación de la PFMMU, así como la estrategia de reforma de dicha gestión que confirma claramente la intención del Gobierno de seguir modernizando tal gestión, este proyecto tiene altas probabilidades no solo de alcanzar los resultados previstos, sino también de lograr que sean sostenibles después de la finalización del proyecto.

III. PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los mecanismos de ejecución

- 3.1 El prestatario es la República de Trinidad y Tobago. El organismo ejecutor es el MFE, que se encargará de la administración de los recursos y los procesos de adquisiciones y contrataciones del programa. La PFMMU, establecida en el seno

- del MFE, cumplirá la función de unidad de ejecución del proyecto y supervisará dicha ejecución. Esa unidad se encargará de la administración general del proyecto, incluidas la planificación, presupuestación, contabilidad, implementación de las adquisiciones y contrataciones y seguimiento, además de incorporar a tiempo completo a los funcionarios específicos de adquisiciones y contrataciones y de finanzas. El coordinador técnico principal de la PFMMU llevará a cabo la coordinación y administración del proyecto. Se creará un Comité Coordinador del Proyecto integrado por funcionarios del MFE y el Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible que supervisará la ejecución del proyecto, controlará el avance de las actividades, ofrecerá orientación, brindará apoyo al proyecto y asistirá en la eliminación de cualquier obstáculo que pueda surgir.
- 3.2 Esta operación es el tercer proyecto financiado por el BID que ha de dirigir el MFE⁴⁷ y la segunda operación que ha de ejecutar la PFMMU. No obstante, esta operación es el primer préstamo de inversión que ha de implementar el MFE, y el BID impartirá capacitación y orientación para respaldar la ejecución.
- 3.3 Las responsabilidades de la unidad de ejecución del proyecto incluyen (i) la preparación y ejecución del plan operativo anual⁴⁸; (ii) la administración financiera, contabilidad y preparación de presupuestos y solicitudes de desembolso; (iii) la preparación anual del plan de adquisiciones y contrataciones, la adquisición de bienes y la contratación de servicios; (iv) la preparación de informes técnicos y estados financieros; (v) el seguimiento de los avances de las actividades del proyecto, el cumplimiento de las salvaguardias ambientales y sociales, así como la variación real y prevista de los resultados; (vi) la selección y contratación de la firma de auditores externos y la aplicación de recomendaciones; (vii) la contratación de consultores para realizar evaluaciones externas y (viii) el cumplimiento de la función de enlace con el BID.
- 3.4 La adquisición y contratación de todos los bienes y servicios se efectuará de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID (documento GN-2350-9). Tal como se especifica en el Anexo III, la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría estarán sujetas a una revisión ex ante y la no objeción del BID, y los desembolsos serán objeto de una revisión ex post⁴⁹. El BID evaluará periódicamente los

⁴⁷ Las primeras dos operaciones que hubo de implementar el MFE fueron las siguientes: 2479/OC-TT y ATN/OC-13062-TT.

⁴⁸ En el plan operativo anual, que se presenta el 30 de noviembre todos los años, se indicarán detalladamente los planes de implementación del año siguiente y se incluirán los objetivos anuales, el presupuesto y el calendario de implementación de cada actividad programada. El plan operativo anual correspondiente al primer año figura en el plan de ejecución del proyecto.

⁴⁹ La unidad de ejecución del proyecto trabajará con iGovTT para asegurar que las especificaciones técnicas del IFMIS cumplan las normas de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) del Gobierno. iGovTT es un organismo gubernamental encargado de la prestación de servicios de consultoría y apoyo de TIC al Gobierno, incluida la revisión de todas las iniciativas de Gobierno en línea para asegurar el cumplimiento de las normas gubernamentales pertinentes.

procedimientos de adquisiciones y contrataciones y de finanzas a través de visitas de inspección. El nivel general de riesgo puede variar dependiendo de los resultados de dichas visitas.

3.5 Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso: (i) **presentación de pruebas que demuestren que el prestatario, a través del MFE, haya contratado al coordinador técnico principal⁵⁰, quien oficiará de administrador del proyecto, un funcionario de adquisiciones y contrataciones y otro de finanzas, según perfiles profesionales aceptables para el Banco y** (ii) **presentación de pruebas que demuestren que el MFE haya aprobado, con la previa no objeción del Banco, un manual operativo para el proyecto, que incluya, entre otros, procedimientos administrativos, de adquisiciones y contrataciones y de gestión financiera (presupuestación, gestión de caja, pagos/desembolsos, procedimientos para asegurar el funcionamiento y mantenimiento adecuados de los activos financiados por el Banco, contabilidad y presentación de informes) y otros requisitos de control interno para definir la gestión general del proyecto.**

3.6 Financiamiento retroactivo. El Banco puede financiar retroactivamente, en el marco del préstamo, los gastos elegibles realizados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo que estén relacionados con los Componentes I y II, así como con la administración del proyecto, por un monto de hasta US\$2 millones (5% del monto del préstamo propuesto), a condición de que todos los requisitos enunciados en el contrato del préstamo se cumplan en un grado considerable. Esos gastos deben haberse realizado a partir del 25 de noviembre de 2014 (fecha de aprobación de perfil del proyecto) y, en ninguna circunstancia, se incluirán los gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.

B. Resumen de los mecanismos para el seguimiento de resultados

3.7 Seguimiento y presentación de informes. El Banco y el MFE han convenido en utilizar la matriz de resultados, el plan de seguimiento y evaluación, el análisis financiero y el PEFA como los principales elementos de seguimiento del programa. El sistema de supervisión y seguimiento del programa incluirá (i) el análisis de informes técnicos y financieros; (ii) las reuniones anuales de seguimiento y (iii) las evaluaciones intermedia y final. Además, el sistema incluirá visitas de inspección de rutina llevadas a cabo por lo general por la Representación del BID en Trinidad y Tobago. El MFE presentará informes semestrales de avances técnicos y financieros. Por otro lado, presentará anualmente (i) una evaluación del plan operativo anual para el año en curso; (ii) el plan operativo anual para el año

⁵⁰ Dado que el coordinador técnico principal debe contratarse previo a la elegibilidad del proyecto, se prevé que su contrato se financie inicialmente con recursos gubernamentales; que se reembolsarían con recursos del préstamo a través de financiamiento retroactivo después de que el proyecto alcance el nivel de elegibilidad.

- siguiente y (iii) estados financieros auditados⁵¹. La información de esos documentos servirá de contribución a las reuniones anuales de seguimiento y las visitas de inspección.
- 3.8 Las reuniones anuales de seguimiento comenzarán al final del primer año de ejecución, con la atención centrada en el calendario de adquisiciones y contrataciones, el plan operativo anual para el año siguiente, así como el cumplimiento de los indicadores del marco de resultados, la matriz de resultados y el manual operativo del proyecto. Durante toda la ejecución del proyecto y con el fin de respaldar su seguimiento, la unidad de ejecución del proyecto recopilará, almacenará y conservará datos, informes y documentos presentados en el marco del proyecto. Estos servirán de contribución al informe de terminación del proyecto del Banco, que se analiza más a fondo en el párrafo 3.9.
- 3.9 **Evaluación.** El organismo ejecutor contratará un consultor externo independiente para realizar una evaluación intermedia y una evaluación final⁵². El [plan de seguimiento y evaluación](#) ofrece más información sobre las metodologías de dichas evaluaciones.

⁵¹ El Auditor General de la República de Trinidad y Tobago o una firma de auditores externos puede preparar los estados financieros anuales. Los estados financieros auditados se presentarán al Banco dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre de cada ejercicio fiscal del organismo ejecutor. El último de esos informes se presentará dentro de un plazo de 120 días contados a partir de la fecha estipulada para el desembolso final del financiamiento, en condiciones aceptables para el Banco y el Auditor General de la República de Trinidad y Tobago.

⁵² La evaluación reflexiva intermedia se realizará cuando se desembolse el 60% de los recursos del préstamo. Por su parte, la evaluación reflexiva final, así como la evaluación económica, se llevarán a cabo cuando se desembolse el 90% de los recursos. El Banco iniciará la preparación de un informe de terminación del proyecto cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos del préstamo para evaluar la obtención de los productos y resultados del proyecto. Esa evaluación se centrará en lo siguiente: (i) verificar el grado de cumplimiento de los indicadores de la matriz de resultados del programa y sus diversos componentes; (ii) hacer el balance de los aciertos y deficiencias del diseño y la ejecución del proyecto y (iii) recomendar medidas correctivas o de seguimiento para futuros proyectos de naturaleza similar.

| Matriz de Efectividad en el Desarrollo | | | |
|--|--|---|---|
| Resumen | | | |
| I. Alineación estratégica | | | |
| 1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID | | Alineado | |
| Programa de préstamos | Financiamiento para países pequeños y vulnerables. | | |
| Metas regionales de desarrollo | | | |
| Contribución a los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento) | Sistemas financieros públicos implementados o mejorados. | | |
| 2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país | | Alineado | |
| Matriz de resultados de la estrategia de país | GN-2638 | Respaldar el programa de reformas del gobierno dirigido a aumentar la transparencia, eficiencia y eficacia del gasto público, incluidas las empresas estatales. | |
| Matriz de resultados del programa de país | GN-2805 | La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2015. | |
| Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país) | | | |
| II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad | | | |
| | Evaluable | Ponderación | Puntuación máxima |
| | 8.6 | | 10 |
| 3. Evaluación basada en pruebas y solución | | | |
| | 8.4 | 33.33% | 10 |
| 3.1 Diagnóstico del Programa | 3.0 | | |
| 3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas | 2.4 | | |
| 3.3 Calidad de la Matriz de Resultados | 3.0 | | |
| 4. Análisis económico ex ante | | | |
| | 10.0 | 33.33% | 10 |
| 4.1 El programa tiene una TIR/VPN, Análisis Costo-Efectividad o Análisis Económico General | | | |
| | 4.0 | | |
| 4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados | | | |
| | 1.5 | | |
| 4.3 Costos Identificados y Cuantificados | | | |
| | 1.5 | | |
| 4.4 Supuestos Razonables | | | |
| | 1.5 | | |
| 4.5 Análisis de Sensibilidad | | | |
| | 1.5 | | |
| 5. Evaluación y seguimiento | | | |
| | 7.5 | 33.33% | 10 |
| 5.1 Mecanismos de Monitoreo | | | |
| | 2.5 | | |
| 5.2 Plan de Evaluación | | | |
| | 5.0 | | |
| III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación | | | |
| Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos* | | Medio | |
| Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad | | Sí | |
| Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales | | Sí | |
| Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación | | Sí | |
| Clasificación de los riesgos ambientales y sociales | | C | |
| IV. Función del BID - Adicionalidad | | | |
| El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales | | | |
| Fiduciarios (criterios de VPC/PDP) | | | |
| No-Fiduciarios | | | |
| La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones: | | | |
| Igualdad de género | | | |
| Trabajo | | | |
| Medio ambiente | | | |
| 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 | | Sí | El Banco apoyó al Gobierno a través de la cooperación técnica ATN/OC-13062. |
| La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación. | | | |

El diagnóstico del programa tiene en cuenta las características de Trinidad y Tobago relativas al área de intervención del proyecto. El diagnóstico proporciona una identificación clara del problema general que se pretende abordar ("mejorar la eficiencia y eficacia del Gobierno para asignar los recursos públicos para la prestación de servicios públicos") e incluye suficiente información para entender la naturaleza y el alcance de los problemas de desarrollo que se abordan. Los problemas específicos se identifican claramente (i.e. "(i) la asignación estratégica de los recursos públicos; (ii) la independencia en el control y administración de los recursos públicos, y (iii) la gestión de la información") y la relación entre los problemas específicos y cómo estos contribuyen al problema principal está clara. La identificación de los determinantes de los problemas está sustentada para la mayor parte de los determinantes más relevantes.

El enlace entre las intervenciones propuestas ("desarrollo e implementación de una nueva clasificación presupuestaria basada en Estadísticas de las Finanzas del Gobierno (GFS) según norma COA", "desarrollo e implementación de una estrategia de gestión del cambio", "programas de formación de formadores", etc.) y los problemas identificados en el diagnóstico es claro. La propuesta no incluye la evidencia empírica específica sobre la eficacia de las intervenciones propuestas (soluciones).

El programa tiene lógica vertical. La conexión entre las soluciones propuestas y los problemas de desarrollo identificados es clara. Los indicadores de resultado y de producto son SMART. La matriz de resultados y el plan de monitoreo y evaluación del proyecto incluyen una fuente específica de datos para cada indicador de resultado.

El proyecto cuenta con un análisis financiero que estima un VAN y una TIR del proyecto (21.6US\$ millones y 5 %, respectivamente). Los supuestos utilizados en el análisis son razonables y están claramente explicados. Los beneficios económicos parecen estar adecuadamente identificados y cuantificados. Se realiza un análisis de sensibilidad que incluye varias de las variables clave que podrían afectar los costos del proyecto, a los beneficios y a los supuestos.

El plan de M&E ofrece las metas anuales para la mayoría de los indicadores de resultados. El plan de evaluación propone una evaluación reflexiva y una evaluación ex-post del análisis financiero.

MATRIZ DE RESULTADOS

Objetivo del programa: El objetivo general del presente proyecto es aumentar la eficiencia y eficacia del Gobierno de la República de Trinidad y Tobago a la hora de asignar recursos públicos. Los objetivos específicos consisten en mejorar (i) la asignación estratégica de recursos públicos; (ii) el control y gestión de dichos recursos y (iii) la gestión de la información para la toma de decisiones.

RESULTADOS PREVISTOS

| Indicadores | Unidad de medida | Valor de referencia | | Metas | | | | | Fuente/medios de verificación | Observaciones |
|---|-----------------------|---------------------|------|-------|------|------|------|------|---|---------------|
| | | Valor | Año | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | |
| 1. Aumentar el carácter estratégico de la asignación de recursos públicos | | | | | | | | | | |
| Indicador de desempeño 5 del PEFA: Clasificación del presupuesto | Calificación del PEFA | C | 2014 | | | C+ | | B | El Informe sobre el Marco de Medición del Desempeño (del PEFA) en materia de Gestión de las Finanzas Públicas que ha de presentar el MFE. | |
| Indicador de desempeño 12 del PEFA: Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política del gasto y presupuestación | Calificación del PEFA | C+ | 2014 | | | B | | B+ | El Informe sobre el Marco de Medición del Desempeño (del PEFA) en materia de Gestión de las Finanzas Públicas que ha de presentar el MFE. | |
| 2. Aumentar la independencia del control y gestión de los recursos públicos | | | | | | | | | | |
| Indicador de desempeño 21 del PEFA: Eficacia de la auditoría interna | Calificación del PEFA | C | 2014 | | | C+ | | B | El Informe sobre el Marco de Medición del Desempeño (del PEFA) en materia de Gestión de las Finanzas Públicas que ha de presentar el MFE. | |

| Indicadores | Unidad de medida | Valor de referencia | | Metas | | | | | Fuente/medios de verificación | Observaciones | |
|---|---|---------------------|-------------------------|---|---|------|------|------|------------------------------------|---|---|
| | | Valor | Año | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | | |
| 3. Aumentar la eficacia de la gestión de la información | | | | | | | | | | | |
| Indicador de desempeño 22 del PEFA: Oportunidad y periodicidad de la conciliación bancaria | Calificación del PEFA | B | 2008 | | | | | | B+ | El Informe sobre el Marco de Medición del Desempeño (del PEFA) en materia de Gestión de las Finanzas Públicas que ha de presentar el MFE. | Según la definición del indicador del PEFA, la cuenta transitoria forma parte de la medición. |
| Saldo anual de la cuenta transitoria a precios constantes | Miles de millones de dólares de Trinidad y Tobago | 6,241 | Promedio de 2001 a 2014 | | | | | | 0,0 ejercicio fiscal de 2019 /2020 | El informe anual sobre los estados financieros preparado por la Oficina del Auditor General. | |
| Resultado intermedio | | | | | | | | | | | |
| Ministerios sectoriales que utilizan el Sistema Integrado de Información sobre Gestión Financiera (IFMIS) | Porcentaje | 0 | 2015 | Ejecución del proceso de especificación funcional y de licitación del IFMIS | 10 Aplicación del IFMIS con carácter experimental en el 10% de los ministerios sectoriales | 40 | 50 | 100 | | El informe del MFE generado con el IFMIS, en que se muestra los estados financieros de los 34 ministerios sectoriales. En 2017, el IFMIS se aplicará con carácter experimental en tres ministerios antes de su puesta en marcha a pleno. | |

PRODUCTOS

| Producto | Costo (US\$) | Unidad de medida | Valor de referencia | Costo en US\$ en 2015 | Productos de 2015 | Costo en US\$ en 2016 | Productos de 2016 | Costo en US\$ en 2017 | Productos de 2017 | Costo en US\$ en 2018 | Productos de 2018 | Costo en US\$ en 2019 | Productos de 2019 | Meta | Fuentes/medios de verificación |
|---|--------------|--|---------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------|--|
| | | | 2013 | | | | | | | | | | | 2019 | |
| 1.1 Implementación del plan de cuentas con la clasificación presupuestaria ¹ que cumple con las estadísticas de las finanzas públicas | 1,7 millones | Cumplimiento del plan de cuentas con las estadísticas de las finanzas públicas | 0 | 170.000 | 0 | 340.000 | 0 | 510.000 | 1 | 340.000 | 0 | 340.000 | 0 | 1 | El artículo IV del FMI: demostración en 2017 de que Trinidad y Tobago ha adoptado un plan de cuentas que cumple con las estadísticas de las finanzas públicas. |
| 1.2 (a) Diseño del programa de capacitación de instructores en gestión de las finanzas públicas para la preparación y ejecución presupuestarias, así como la planificación y gestión de proyectos | 6,3 millones | Conjunto (metodología y materiales) | 0 | 315.000 | 1 | 630.000 | 0 | 945.000 | 0 | 630.000 | 0 | 630.000 | 0 | 1 | El conjunto de cursos aprobado por el MFE (con la metodología y los materiales) que se presenta al Banco. |
| 1.2 (b) Impartición de cursos de capacitación de instructores en gestión de las finanzas públicas para la preparación y ejecución | | Número de cursos | 0 | 315.000 | 0 | 630.000 | 5 | 945.000 | 5 | 630.000 | 0 | 630.000 | 0 | 10 | El informe del MFE en que se demuestre que se han impartido los |

¹ Las estadísticas de las finanzas públicas son el sistema de clasificación presupuestaria recomendado por el FMI y se considera la práctica óptima para dicha clasificación.

| Producto | Costo (US\$) | Unidad de medida | Valor de referencia | Costo en US\$ en 2015 | Productos de 2015 | Costo en US\$ en 2016 | Productos de 2016 | Costo en US\$ en 2017 | Productos de 2017 | Costo en US\$ en 2018 | Productos de 2018 | Costo en US\$ en 2019 | Productos de 2019 | Meta | Fuentes/medios de verificación |
|---|--------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------|---|
| | | | 2013 | | | | | | | | | | | 2019 | |
| presupuestarias, así como la planificación y gestión de proyectos | | | | | | | | | | | | | | | cursos (incluido el informe sobre gastos de los cursos). |
| 1.3 Elaboración del marco de auditoría interna. | 397.500 | Marco de auditoría interna | 0 | 39.750 | 1 | 79.500 | 0 | 119.250 | 0 | 79.500 | 0 | 79.500 | 0 | 1 | El marco de auditoría interna presentado al Banco. |
| 1.4 Borrador de enmiendas a la Ley del Tesoro y de Auditoría conjunto de todas las demás modificaciones normativas necesarias ² para poder implementar el plan de cuentas que cumple con las estadísticas de las finanzas públicas | 353.500 | Conjunto normativo | 0 | 35.350 | 1 | 70.700 | 0 | 106.050 | 0 | 70.700 | 0 | 70.700 | 0 | 1 | El conjunto de enmiendas y modificaciones normativas presentado al Banco. |
| 1.5 Diseño del IFMIS | 588.000 | IFMIS | 0 | 58.800 | 1 | 117.600 | 0 | 176.400 | 0 | 117.600 | 0 | 117.600 | 0 | 1 | El informe de los expertos externos en que se evalúa el nuevo IFMIS (el diseño conceptual del |

² Conforme a lo determinado por el informe financiado por el proyecto en que se analizan todas las modificaciones normativas necesarias para poder implementar el plan contable que cumple con las estadísticas de las finanzas públicas.

| Producto | Costo (US\$) | Unidad de medida | Valor de referencia | Costo en US\$ en 2015 | Productos de 2015 | Costo en US\$ en 2016 | Productos de 2016 | Costo en US\$ en 2017 | Productos de 2017 | Costo en US\$ en 2018 | Productos de 2018 | Costo en US\$ en 2019 | Productos de 2019 | Meta | Fuentes/medios de verificación |
|--|--------------|------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|---|
| | | | 2013 | | | | | | | | | | | 2019 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | nuevo IFMIS debe satisfacer los diferentes requisitos exigidos por el presupuesto y contabilidad de cada jurisdicción ³). |
| Total de costos estimados de los productos y el resultado intermedio (Componentes I y II) | | | | | | | | | | | | | | US\$36.757.803 | |
| Total de costos estimados de evaluación, auditoría, administración del proyecto e imprevistos | | | | | | | | | | | | | | US\$3.242.197 | |
| Total de costos estimados del proyecto | | | | | | | | | | | | | | US\$40.000.000 | |

³ Requisitos definidos en un informe aprobado que elaboró el MFE en 2012 y se presentó al Banco (IDBDocs #39373855).

ACUERDOS FIDUCIARIOS

| | |
|----------------------------|--|
| País: | República de Trinidad y Tobago |
| Proyecto: | Apoyo al Fortalecimiento del Sistema de Gestión de las Finanzas Públicas de Trinidad y Tobago (TT-L1042) |
| Organismo ejecutor: | Ministerio de Finanzas y Economía (MFE) |
| Preparado por: | Shirley Gayle, especialista en adquisiciones y contrataciones fiduciarias, y Gregory Dunbar, especialista en gestión financiera fiduciaria |

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Desde 2005, el Gobierno de la República de Trinidad y Tobago ha registrado grandes avances en la mejora de la transparencia, eficiencia y rentabilidad del marco de gestión de las finanzas públicas en que se gestionan los fondos públicos.
- 1.2 El Consejo de Ministros ha aceptado horizontes de planificación plurianuales y topes presupuestarios anuales; sin embargo, dichos topes aún no se han acordado ni reflejado en la circular anual que anuncia el comienzo del ciclo presupuestario oficial. Se mantiene una cuenta única de tesorería, que incluye financiamiento para el desarrollo, pero solo para el Gobierno central. El proceso de contabilidad y presentación de informes sigue realizándose manualmente y, en gran medida, en papel, lo que tiene un efecto negativo en la eficiencia, exactitud y puntualidad de la presentación de informes para la toma de decisiones. No obstante, se espera que el resultado de esta operación fortalezca los procesos de presupuestación, contabilidad, presentación de informes y toma de decisiones. La Auditoría General de Trinidad y Tobago ha estado mejorando sus capacidades, instrumentos y técnicas para cumplir su mandato con fortalecimiento institucional de la operación ATN/FI-12795-TT (TT-T1024). Otras ramas de supervisión, como el Comité de Cuentas Públicas (PAC) del Parlamento, presidido por un miembro de la oposición, parecen no contar con recursos suficientes, lo que tal vez explica el retraso en las revisiones de las cuentas auditadas y sin auditar de las entidades públicas.
- 1.3 El Gobierno ha adoptado medidas claras para subsanar los déficits de la gestión de las finanzas públicas. En 2010, el Consejo de Ministros designó una Unidad de Modernización de la Gestión de las Finanzas Públicas (PFMMU) para dirigir una amplia reforma de gestión de las finanzas públicas. La PFMMU preparó un borrador de estrategia de reforma de dicha gestión, que ha sido aprobada por el Consejo de Ministros. Se está revisando el marco de adquisiciones y contrataciones, y el proyecto de ley (n.º 2) de adquisiciones y contrataciones públicas y enajenación de propiedades públicas de 2014 fue aprobado por el Parlamento el 5 de diciembre de 2014. El Parlamento debe ahora formular y

- aprobar los reglamentos necesarios para ponerla en práctica. La nueva ley propone un sistema descentralizado de adquisiciones y contrataciones supervisado por un ente regulador.
- 1.4 Se utilizó la metodología del Banco relativa a la evaluación de riesgos de los proyectos para detectar los riesgos fiduciarios y determinar la respuesta al riesgo correspondiente. Asimismo, se empleó la metodología del Sistema de Evaluación de Capacidades Institucionales (SECI) para evaluar la capacidad fiduciaria del organismo ejecutor y, más específicamente, de la PFMMU, que fue establecida por el Consejo de Ministros en el seno del MFE para cumplir la función de unidad de ejecución del proyecto y del programa más amplio de reforma de gestión de las finanzas públicas del Gobierno. La capacidad del MFE de ejecutar el proyecto propuesto, mediante la PFMMU, parece indicar un nivel de riesgo medio con respecto a la gestión general de finanzas y de adquisiciones y contrataciones, las esferas de control interno, la planificación y presupuestación financieras y los sistemas contable y de presentación de informes financieros. Está previsto que después de implementar determinadas respuestas a los riesgos, estos se reducirán más. Cabe señalar que el Banco ha autorizado la utilización de los subsistemas de presupuesto, tesorería y auditoría externa durante la ejecución y supervisión de las operaciones financiadas por el BID. La esfera de contabilidad y presentación de informes suele complementarse con el uso de programas informáticos genéricos de contabilidad para respaldar las operaciones financiadas por el Banco.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 El MFE está establecido dentro de la estructura del sector público con un mandato claro¹ de gestión eficiente y eficaz de la economía de Trinidad y Tobago mediante la creación y ejecución de políticas innovadoras en beneficio de todos los ciudadanos. Se ha adquirido un cierto grado de experiencia en la ejecución de las operaciones financiadas por el Banco mediante su labor constante en el diseño y ejecución de dos proyectos: (i) ATN/OC-13062-TT (TT-T1018), que está respaldando el programa de reforma de gestión de las finanzas públicas del Gobierno y ha financiado los estudios de diagnóstico que guiaron el diseño de esta operación de préstamo y (ii) 2479/OC-TT, una operación de préstamo en apoyo de reformas de política que respaldó (a) el diseño de políticas y la gestión de las inversiones públicas; (b) las adquisiciones y contrataciones públicas y (c) la gestión y auditoría de las finanzas públicas.
- 2.2 La operación propuesta se ejecutará a través de la PFMMU. Dicha unidad se ampliará en la medida necesaria para asegurarse de que tenga la capacidad requerida para implementar el préstamo.
- 2.3 El Secretario Permanente del MFE será el funcionario encargado de la presente operación, que respalda la PFMMU. La función de la PFMMU se describirá en el manual operativo del proyecto destinado a documentar funciones y

¹ Fuente: Sitio virtual del MFE.

responsabilidades pertinentes, así como las políticas y los procedimientos relacionados con las actividades fiduciarias y técnicas. Asimismo, en el manual se establecerán las relaciones de dependencia entre el MFE y la PFMMU. Con respecto a las adquisiciones y contrataciones, el Comité Central de Licitaciones o su equivalente, el Comité Ministerial, y el Secretario Permanente otorgarán las aprobaciones necesarias conforme a los umbrales predominantes. National Information Communication and Technology Company Limited (iGovTT)² impartirá orientación técnica sobre las especificaciones técnicas descritas en los documentos de adquisiciones y contrataciones para la adquisición del sistema integrado de información sobre gestión financiera, según sea necesario, para el Ministerio, dada la elevada concentración del proyecto propuesto en tecnología de la información. En calidad de ministerio, los mecanismos de gestión financiera para el MFE se rigen por la Ley del Tesoro y de Auditoría y los reglamentos financieros establecidos en virtud de esta, las Instrucciones Financieras de 1965, los Reglamentos Financieros (reservas) y las circulares emitidas por el Ministro de Finanzas.

- 2.4 La función de adquisiciones y contrataciones en el MFE es llevada a cabo por las respectivas divisiones. Las compras se rigen por la Ley del Comité Central de Licitaciones de 1961, así como por los umbrales que establece el Consejo de Ministros para los secretarios permanentes. El Secretario Permanente está facultado para aprobar la adquisición de bienes por un importe de hasta TT\$1 millón y la contratación de servicios de consultoría por un importe máximo de TT\$500.000. Las adquisiciones de bienes cuyos contratos superen el importe de TT\$1 millón, pero que sean inferiores a TT\$2 millones, y las contrataciones de servicios de consultoría que superen los TT\$500.000, pero que sean inferiores a TT\$2 millones pueden realizarse a través del Comité Ministerial de Licitaciones y si son superiores a TT\$2 millones, se efectuarán a través del Comité Central de Licitaciones. El Secretario Permanente ha delegado autoridad mediante la asignación de umbrales de compra a los jefes de las divisiones. Esta es la estructura aprobada que se seguirá en el caso de las adquisiciones y contrataciones del proyecto, sin dejar de observar las políticas del BID. El ministerio no cuenta con un manual de procedimientos internos para las adquisiciones y contrataciones; sin embargo, las circulares 5 y 6 emitidas por el Secretario Permanente en 2012 dan instrucciones para la adquisición de bienes y la contratación de servicios, incluidos los umbrales monetarios y los límites para los jefes de departamento.

III. EVALUACIÓN DE RIESGOS FIDUCIARIOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 El equipo de proyecto, en consulta con el MFE y otras partes interesadas, ha detectado los riesgos principales que pueden afectar al proyecto propuesto.

² IGovTT es una empresa gubernamental para fines especiales que depende del Ministerio de Ciencia y Tecnología, cuyo mandato es diseñar, adquirir y contratar, gestionar, implementar y mantener, según se solicite, importantes soluciones institucionales de TIC para el gobierno.

Asimismo, las partes han elaborado conjuntamente una matriz preliminar de mitigación de riesgos en que se describen las respuestas que han de darse a los riesgos. Las principales medidas de mitigación de los acuerdos fiduciarios incluirán: la definición y establecimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades de las principales entidades para la ejecución del proyecto, antes de la fecha de elegibilidad; los procesos formales e informales de capacitación de los funcionarios fiduciarios, y la adquisición, instalación, personalización y utilización de un sistema contable genérico para complementar el registro y la presentación de informes sobre las transacciones financieras del préstamo propuesto y la instalación de capacidad adecuada en la gestión financiera y adquisiciones y contrataciones. El MFE documentará y formalizará todos estos mecanismos, incluidos los procesos clave como el presupuesto, pago/desembolso y adquisiciones y contrataciones, en el manual operativo, lo cual será una condición previa al primer desembolso. Otras medidas destinadas a responder al riesgo del proyecto en un sentido más amplio se incorporan como actividades de fortalecimiento institucional en todos los demás componentes del proyecto y se describen en la matriz inicial de riesgos del proyecto. El Banco ofrecerá apoyo fiduciario y supervisión en el ámbito de estos mecanismos institucionales, además de impartir capacitación continua y prestar asesoramiento sobre sus políticas, procedimientos y prácticas, según sea necesario. El nivel del riesgo fiduciario será objeto de seguimiento durante la ejecución mediante un plan de supervisión diseñado a tal efecto y mediante el proceso de la auditoría financiera anual.

- 3.2 Se realizará anualmente una revisión conjunta de la matriz y se adoptará cualquier otra medida de mitigación que sea necesaria. La calificación general del riesgo de gestión financiera del organismo ejecutor alcanza un nivel medio en todas las esferas de ejecución. La aplicación de las medidas de mitigación indicadas a continuación pueden reducir más el nivel de riesgo de la ejecución del proyecto.

| Riesgos detectados | Probabilidad | Nivel de gravedad | Impacto | Medidas de mitigación |
|--|---------------------|--------------------------|----------------|---|
| La falta de una asignación clara de las funciones y responsabilidades perjudica la ejecución del proyecto. | Baja | Alto | Medio | Elaboración de un manual operativo, en que se incorpore un organigrama con la definición y descripción detallada de las funciones y responsabilidades del MFE y la PFMMU, así como coordinación con otros funcionarios clave que participen en la ejecución de operaciones y la gestión financiera, presentación de informes, gestión de riesgos y seguimiento y supervisión del desempeño. |
| Carencia de sistemas adecuados para respaldar la presentación de | Baja | Alto | Medio | Aplicación para el proyecto de un sistema contable que integrará y facilitará la presentación de informes |

| Riesgos detectados | Probabilidad | Nivel de gravedad | Impacto | Medidas de mitigación |
|---|--------------|-------------------|---------|---|
| informes contables y financieros de manera exacta y oportuna. | | | | y presupuestación financieras en el marco de este, de conformidad con una fuente de financiamiento y las categorías de inversiones (como mínimo). |
| Errores y retrasos en los procesos de adquisiciones y contrataciones debido al desconocimiento de las políticas del BID, así como de los procedimientos de gestión financiera y presentación de informes. | Media | Alto | Medio | Impartición de capacitación en procedimientos de gestión financiera y adquisiciones y contrataciones del Banco para la PFMMU ampliada. Contratación de funcionarios con experiencia en adquisiciones y contrataciones y gestión financiera para prestar apoyo a dicha unidad. |

IV. ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 4.1 Los siguientes acuerdos fiduciarios deben considerarse en las condiciones especiales como complemento de las condiciones incluidas en las condiciones generales del Banco para las operaciones de inversión con garantía soberana:
- A. Las condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso incluyen:**
- 4.2 Presentación de pruebas que demuestren que el prestatario, a través del MFE, haya contratado al coordinador técnico principal, quien oficiará de administrador del proyecto, un funcionario de adquisiciones y contrataciones y otro de finanzas, según perfiles profesionales aceptables para el Banco.
- 4.3 Presentación de pruebas que demuestren que el MFE haya aprobado, con la previa no objeción del Banco, un manual operativo para el proyecto, que incluya, entre otros, políticas y procedimientos administrativos, de adquisiciones y contrataciones y de gestión financiera (presupuestación, gestión de caja, pagos/desembolsos, procedimientos para asegurar el funcionamiento y mantenimiento adecuados de los activos financiados por el Banco, contabilidad y presentación de informes) y otros requisitos de control interno para definir la gestión general del proyecto.
- B. Tipo de cambio**
- 4.4 A fin de justificar los gastos ante el Banco (incluidos los desembolsos), en caso de que los gastos del proyecto se hayan realizado en moneda local, el monto equivalente que ha de notificarse en la moneda del proyecto se determinará

utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha del pago, independientemente de la fuente de financiamiento empleada.

C. Informes financieros y estados financieros auditados

- 4.5 El MFE deberá presentar estados financieros anuales auditados del proyecto dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre del ejercicio fiscal. El MFE presentará el último de esos estados financieros auditados a más tardar 120 días después de la fecha estipulada para el desembolso final del financiamiento. Una firma de contadores públicos independientes aceptable para el Banco y el Auditor General de la República de Trinidad y Tobago realizará las auditorías de los estados financieros con arreglo a las políticas del Banco, cuando se haya aceptado esa designación.

V. REQUISITOS Y ACUERDOS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

- 5.1 Los acuerdos fiduciarios de adquisiciones y contrataciones establecen las condiciones aplicables a todas las actividades de ejecución de adquisiciones y contrataciones en el proyecto. **Ejecución de adquisiciones y contrataciones:** **Personal:** la PFMMU en el seno del MFE será dotada de un funcionario de adquisiciones y contrataciones con experiencia en la materia. **Adquisición de bienes y obras y contratación de servicios distintos de los de consultoría:** las adquisiciones en el marco del proyecto se regirán por las políticas contenidas en el documento GN2349-9 (Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras). El plan de adquisiciones indica los procedimientos que se utilizarán para la adquisición de obras y bienes y la contratación de servicios generados en el marco del proyecto. Los procesos sujetos a la licitación pública nacional (LPN) pueden ejecutarse recurriendo a la utilización de documentos de licitación nacional aceptables para el Banco. Si no se dispone de estos, se utilizarán los documentos estándar de licitación del Banco. El especialista sectorial del proyecto se encargará de la revisión de las especificaciones técnicas durante la preparación del proceso de selección. **Adquisición de sistemas de tecnología de la información (TI):** la adquisición del Sistema Integrado de Información sobre Gestión Financiera (IFMIS) y cualquier otro sistema de TI se hará de conformidad con las políticas antes mencionadas. **Selección y contratación de consultores:** la contratación de servicios de consultoría se realizará con arreglo al documento GN-2350-9 (Políticas para la Selección y Contratación de Consultores). El plan de contratación indica el procedimiento que se ha de utilizar para la contratación de servicios de consultoría. El especialista sectorial del proyecto se encargará de la revisión de los términos de referencia para la selección de los servicios de consultoría. **Selección de consultores individuales:** se seleccionarán los consultores individuales de conformidad con la política de selección de consultores antes mencionada. **Selección directa:** se podrá utilizar el método de contratación de selección directa, con la justificación correspondiente de acuerdo con las políticas del Banco y su no objeción. **Capacitación:** el plan de

contratación detallado indica los servicios de consultoría para los que son aplicables la capacitación y talleres. Según el documento GN-2350-9, si la asignación incluye un importante componente de capacitación o transferencia de conocimientos al personal del prestatario o los consultores nacionales, los términos de referencia deberán indicar los objetivos, naturaleza, alcance y objetivos del proyecto de capacitación, así como información detallada sobre los instructores y participantes, las competencias que se transferirán, el marco cronológico y los mecanismos de seguimiento y evaluación. El costo del proyecto de capacitación se incluirá en el contrato del consultor y en el presupuesto para la asignación.

- 5.2 **Financiamiento retroactivo.** El Banco puede financiar retroactivamente, en el marco del préstamo, los gastos elegibles realizados por el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo que estén relacionados con los Componentes I y II, así como con la administración del proyecto, por un monto de hasta US\$2 millones (5% del monto del préstamo propuesto), a condición de que todos los requisitos enunciados en el acuerdo del préstamo se cumplan en un grado considerable. Esos gastos deben haberse realizado a partir del 25 de noviembre de 2014 (fecha de aprobación de perfil del proyecto) y, en ninguna circunstancia, se incluirán los gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- 5.3 **Plan de adquisiciones y contrataciones y supervisión:** Véase el [enlace](#).
- 5.4 **Supervisión de las adquisiciones y contrataciones.** Se adjunta el plan de adquisiciones y contrataciones del proyecto que abarca la duración de su ejecución. Indica los procedimientos que se utilizarán para la adquisición de bienes, la contratación de obras o servicios y el método de selección de los consultores en relación con cada contrato o grupo de contratos. Asimismo, indica los casos que requieren una precalificación; el costo estimado de cada contrato o grupo de contratos, y el requisito establecido por el Banco de modalidad de revisión previa o posterior. La supervisión ex ante se mantendrá desde la creación del proyecto. Una vez que el personal de la PFMMU esté instalado y reciba orientación, se puede volver a examinar la modalidad de supervisión con la líder del equipo de proyecto del BID y revisar la modalidad de supervisión requerida si ello resulta apropiado y se presentan pruebas que demuestren la capacidad de desempeño en el marco de una modalidad distinta de supervisión. Cuando se aplique el método ex post, las revisiones se ejecutarán por lo menos una vez al año, pero pueden hacerse con más frecuencia si el volumen de actividades de adquisiciones y contrataciones en el marco de la modalidad de revisión ex post lo justifica. El proceso de revisión ex post incluirá al menos una visita de inspección bajo la modalidad presencial.
- 5.5 El plan de adquisiciones y contrataciones se actualizará anualmente o según sea necesario, conforme a lo exigido por el Banco.

A. Registros y archivos

- 5.6 El MFE (mediante la PFMMU) mantendrá los archivos y registros del proyecto. El organismo ejecutor mantendrá todos los registros y archivos según las prácticas óptimas aceptadas. Dichos archivos y registros se conservarán hasta por un período de tres años después del final del período de ejecución de la operación.
- 5.7 Umbrales nacionales para adquisiciones y contrataciones (en miles de dólares estadounidenses) www.iadb.org/adquisiciones.

| Bienes | Servicios de consultoría |
|----------------------------------|--|
| Licitación pública internacional | Listas cortas de consultores internacionales solamente/LPI |
| ≥250 | <200 |

VI. ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECÍFICOS PARA LA GESTIÓN FINANCIERA

A. Programación y presupuesto

- 6.1 De conformidad con la Sección (3), Subsección (5) del Capítulo 71.07 de la Ley de Préstamos para el Desarrollo Nacional (Banco Interamericano de Desarrollo), se debe presentar ante el Parlamento una copia del contrato de préstamo. El Ministerio de Planificación y Desarrollo Sostenible, en calidad de coordinador del préstamo del BID, se comunicará con el MFE para facilitar la asignación de un rubro del presupuesto a esta operación en el ciclo presupuestario anual de la República de Trinidad y Tobago a fin de permitir retiros en el marco del préstamo propuesto.
- 6.2 El prestatario se comprometerá a asignar, para cada ejercicio fiscal de la ejecución del proyecto, suficientes recursos fiscales para garantizar la ejecución irrestricta del proyecto, conforme a lo determinado por sus instrumentos operativos, como el plan operativo anual, el plan financiero y el plan de adquisiciones y contrataciones. La PFMMU se comunicará con el MFE para asegurarse de que se tengan en cuenta sus necesidades de liquidez en la presentación anual del ministerio para el proceso presupuestario anual.

B. Sistemas contables y de información financiera

- 6.3 La contabilidad del proyecto se completará sobre la base de efectivo recibido, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, la Ley del Tesoro y de Auditoría y los reglamentos financieros (conexos) de la República de Trinidad y Tobago. Habida cuenta del sistema basado en papel que utiliza el Gobierno central y de sus limitaciones inherentes, se ampliará el sistema contable mediante el uso de un programa informático genérico de contabilidad que se adquirirá con recursos del préstamo o se reembolsarán con cargo a dichos fondos. Dicho programa registrará y clasificará todas las transacciones financieras por

componente, facilitará información relacionada con la ejecución financiera prevista y real, incluida su comparación, y generará estados sobre flujos de caja, inversiones acumuladas y listas de compromisos.

- 6.4 **Tesorería: desembolsos y flujo de fondos.** El MFE establecerá exclusivamente para el proyecto una cuenta bancaria independiente, denominada en dólares estadounidenses, en el Banco Central de Trinidad y Tobago para la gestión de los recursos del proyecto. El plan financiero de 18 meses (incluido en el primer plan operativo anual) servirá de base para el desembolso de los fondos para el MFE a fin de cubrir las necesidades de liquidez del proyecto. El principal método de desembolso será el anticipo de fondos. Otros métodos de desembolso que se emplearán son los reembolsos (al prestatario u organismo ejecutor, que recibirá información bancaria separada de la cuenta bancaria especial), el pago directo al proveedor, así como el reembolso contra carta de crédito. Los desembolsos serán objeto de revisión en el marco de la modalidad ex post, excepto las solicitudes de pago directo a los proveedores, que se revisarán siguiendo un criterio ex ante.
- 6.5 **Control interno y auditoría interna.** La gerencia del proyecto, tanto en el MFE como en la PFMMU, asumirá la responsabilidad de diseñar y aplicar un sólido sistema de controles internos para el proyecto. En vista de la escasez de políticas y procedimientos codificados, el sistema acordado de controles internos se documentará en el manual operativo y ofrecerá garantías razonables de que (i) los fondos del proyecto se usen para los fines previstos; (ii) los activos del proyecto se salvaguarden debidamente, tal como se describe en los Reglamentos Financieros (reservas); (iii) las transacciones, decisiones y actividades del proyecto se autoricen, documenten, registren y respalden correctamente y (iv) las transacciones del proyecto se ejecuten en consonancia con las políticas, prácticas y procedimientos establecidos que se estipulen en los acuerdos jurídicos. Además, el sistema de contabilidad y archivo del programa debe recoger de forma completa y adecuada la debida distribución de deberes, niveles de autoridad de aprobación para la firma de contratos, compromiso de fondos, recepción de bienes y servicios y pago a proveedores y beneficiarios. Asimismo, se acordó que, conforme a los reglamentos financieros, la Unidad de Auditoría Interna del MFE supervisara la gestión financiera del proyecto mediante su plan de auditoría anual, especialmente en relación con los recursos de caja del proyecto.
- 6.6 **Control externo y presentación de informes.** Como entidad elegible para auditar las operaciones financiadas por el Banco, el Auditor General de Trinidad y Tobago se incluirá como una alternativa, junto con firmas de auditores privados independientes, para la realización de las auditorías financieras del proyecto. Las auditorías se llevarán a cabo conforme a las directrices del Banco para la presentación de información financiera y auditorías externas y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) o su equivalente. El organismo ejecutor, mediante la PFMMU, se encargará de contratar un auditor externo aceptable para el Banco para realizar la auditoría del proyecto como sigue: (i) una auditoría financiera anual del proyecto, que se presentará dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre del ejercicio fiscal; (ii) una revisión trimestral de los

- gastos incluidos en las solicitudes de desembolso, que se presentará dentro de un plazo de 20 días contados a partir del final de cada trimestre civil y (iii) una auditoría financiera final del proyecto, que se presentará dentro un plazo de 120 días contados a partir de la fecha del último desembolso.
- 6.7 **Plan de supervisión financiera.** La supervisión financiera se basará en el riesgo del proyecto y del MFE calculado en un comienzo y evaluado posteriormente. Por lo menos una vez al año se realizarán visitas de inspección financiera, contable e institucional para verificar el funcionamiento correcto de los sistemas de contabilidad y la idoneidad del sistema de control interno, así como para seguimiento al riesgo fiduciario calculado en un comienzo.
- 6.8 **Mecanismo de ejecución.** El prestatario ha designado al MFE como organismo ejecutor, con responsabilidad de supervisión de todo lo relacionado con el proyecto, así como con la responsabilidad directa de administrar el financiamiento obtenido con el préstamo y los procesos de adquisiciones y contrataciones. La PFMMU, encabezada por el coordinador técnico principal, se encargará de la ejecución propiamente dicha, incluida la administración general de los recursos y la coordinación y ejecución de las actividades del proyecto. Esta estará integrada además por un funcionario de adquisiciones y contrataciones y otro de finanzas. La Unidad de Auditoría Interna del MFE supervisará la gestión financiera mediante su plan anual, especialmente en la esfera de la gestión de caja y cumplimiento.
- 6.9 Las responsabilidades específicas de la PFMMU incluirán (i) la preparación, ejecución y coordinación de los planes operativos anuales; (ii) la preparación presupuestaria, la contabilidad del proyecto, así como los desembolsos y reembolsos de los recursos del proyecto; (iii) la preparación del plan de adquisiciones y contrataciones del proyecto; (iv) la coordinación de la preparación de informes técnicos y de informes de avance y financieros; (v) el seguimiento de los avances de las actividades del proyecto y el análisis de las variaciones de los planes respecto de los resultados concretos; (vi) la contratación del auditor externo y la comprobación de que se apliquen las recomendaciones aprobadas; (vii) la facilitación de evaluaciones externas del proyecto y la comprobación, en colaboración con las entidades participantes, de que se apliquen las recomendaciones aprobadas y (viii) el cumplimiento de la función de enlace con el Banco para el proyecto.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/15

Trinidad y Tobago. Préstamo ____/OC-TT a la República de Trinidad y Tobago
Apoyo para Fortalecer el Sistema de Gestión Financiera Pública de Trinidad y Tobago

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 Trinidad y Tobago, como Prestatario, con el propósito de otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un proyecto de apoyo para fortalecer el sistema de gestión financiera pública de Trinidad y Tobago. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$40.000.000, 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 _____)

TT-L1042
LEG/SGO/IDBDOCS#39583351