

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

NICARAGUA

**PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL
SECTOR PÚBLICO
(NI-L1033)**

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Sandra Bartels (FMM/CNI), Jefe de Equipo; Mauricio García (ICS/CNI), Co-jefe de Equipo; Marco Varea (ICF/ICF); Dougal Martin, Leonor Corriols y Sobeyda Castillo (CID/CNI); Juan Carlos Lazo y Brenda Álvarez (PDP/CNI); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/SGO); e Ida M. Fernández (ICF/FMM).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación Pública.

ÍNDICE

RESUMEN DE PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS	2
A.	Marco de referencia, problemática y justificación	2
B.	La estrategia del gobierno.....	4
C.	La estrategia del Banco en el país y en el sector	5
D.	Objetivos y estructura del proyecto	5
E.	Principales resultados e indicadores	9
II.	ESTRUCTURA FINANCIERA Y RIESGOS PRINCIPALES	9
A.	Instrumentos financieros.....	9
B.	Riesgos sociales y ambientales.....	10
C.	Otras asuntos claves y riesgos	10
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GERENCIAMIENTO	10
A.	Resumen de los arreglos de implementación.....	10
B.	Resumen de acuerdos para el monitoreo de resultados	12

ANEXOS
ANEXO I: Matriz de Efectividad en el Desarrollo - Resumen ANEXO II: Matriz de Resultados ANEXO III: Cuadro Resumen del Plan de Adquisiciones
ENLACES ELECTRÓNICOS
REQUERIDOS <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Development Effectiveness Matrix (DEM)-Questionnaire</i> http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35067982 2. Plan Operativo Anual (POA) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35311202 3. Arreglos de Monitoreo y Evaluación http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35286929 4. Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35300743 OPCIONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Intervenciones previas de apoyo BID y BM en el ámbito de la Administración Financiera http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35068560 2. Proyecto de Modernización del Sistema de Administración Financiera (PMSAF) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35286892 3. Análisis Capacidad Institucional PMSAF http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35247340 4. Costo de financiamiento PMSAF http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35254219 5. Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35286885 6. Análisis de la Ley 550 http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35245772 7. Manual Operativo (MO) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35300723 8. Análisis costo-beneficio http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35300738 9. <i>Operational Risk Assessment Framework (ORAF)</i> Preparado con el Banco Mundial http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35303833 10. Presentación del PMSAF a la sociedad civil http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35312052 11. Plan de Ejecución del Proyecto (PEP) http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35312267 12. Comentarios a la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35316016 13. Diagnóstico SIGFA http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35331129 14. Clasificación Ambiental y Salvaguardas http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35072567

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BCN	Banco Central de Nicaragua
BM	Banco Mundial
CGR	Contraloría General de la República
CO	Capital Ordinario
CUT	Cuenta Única del Tesoro
DGAF	Dirección General Administrativa Financiera
DGCG	Dirección General Contabilidad Gubernamental
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOE	Fondo de Operaciones Especiales
GON	Gobierno de Nicaragua
IMAE	Índice Mensual de Actividad Económica
LAFRP	Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario
MHCP	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
MO	Manual Operativo
MPMP	Marco Presupuestario de Mediano Plazo
NAGUN	Normas de Auditoría Gubernamental
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
NTCI	Normas Técnicas de Control Interno
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
PES	Plan Estratégico de Sistemas
PI	Plan de Implementación
PIB	Producto Interno Bruto
PMSAF	Plan de Modernización del Sistema de Administración Financiera
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
POA	Plan Operativo Anual
SAF	Sistemas de Administración Financiera
SCA	Servicio de Crédito Ampliado
SIBE	Sistema de Inventarios de Bienes del Estado
SIGADE	Sistema de Gestión y Administración de Deuda Pública
SIGAF	Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera
SIGFA	Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría
SISCAE	Sistema de Contrataciones de la Administración del Estado
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SNP	Sistema Nacional de Planificación
SP	Sector Público
TRANSMUNI	Transferencias Municipales
UAI	Unidad Auditoría Interna
UE	Unión Europea

NICARAGUA

Proyecto de Modernización del Sistema de Administración Financiera del Sector Público (NI-L1033)

RESUMEN DE PROYECTO

Términos y condiciones financieras				
Prestatario: República de Nicaragua			CO	FOE
		Plazo de amortización	30 años	40 años
Organismo ejecutor: Ministerio de Hacienda y Crédito Público		Período de gracia:	5 ½ años	40 años
Fuente	Monto US\$ (millones)	Plazo para desembolso:	5 años	5 años
BID-Fondo de Operaciones Especiales (FOE):	5,0	Tasa de interés:	FU-Fija	0,25
BID-Capital Ordinario (CO):	5,0	Comisión de inspección y vigilancia:	*	NA
Banco Mundial	10,0	Comisión de crédito:	*	NA
Unión Europea ¹	2,4	Moneda	US Dólares	US Dólares
Total	22,4			
Esquema de proyecto				
<p>Objetivo del proyecto: El objetivo general de este proyecto es apoyar al Gobierno de Nicaragua (GON) a mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión del gasto público, a través de la aplicación de un nuevo modelo conceptual integrado, para modernizar los procesos y sistemas de la gestión financiera del Sector Público (SP). El proyecto consta de los siguientes componentes: (i) fortalecimiento de los sistemas de gestión administrativo financiero del SP; (ii) modernización tecnológica y equipamiento; y (iii) implementación y capacitación.</p>				
<p>Condiciones contractuales especiales: Este es un proyecto conjunto con el Banco Mundial y la Unión Europea con enfoque sectorial (<i>Sector Wide Approach Program-SWAp</i>), que utilizará reportes financieros unificados y auditoría financiera externa común. El proyecto se apoyará en la medida de lo posible, en los sistemas nacionales que agregan valor a la gestión operativa y financiera. Esto contribuirá al fortalecimiento de la capacidad fiduciaria del país.</p>				
<p>Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.</p>				
El proyecto es coherente con la Estrategia de País:		Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
El proyecto califica como:	SEQ <input type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> % de beneficiarios <input type="checkbox"/>			

¹ Fondo Fiduciario con el Banco Mundial.

* La comisión de crédito, y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de la revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos de CO. En ningún caso la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder en un semestre determinado el 1% al monto del financiamiento, dividido por el número de semestres incluido en el plazo original de desembolso.

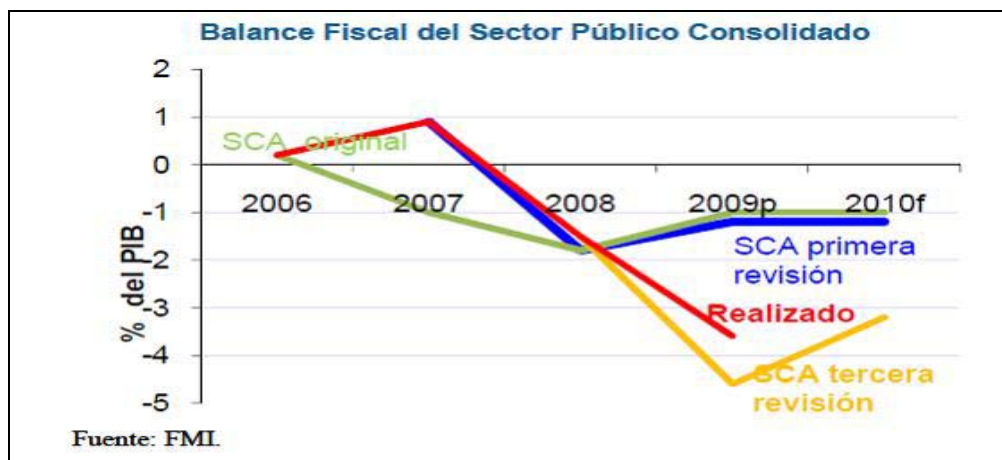
I. DESCRIPCIÓN Y MONITOREO DE RESULTADOS

A. Marco de referencia, problemática y justificación

1. Desempeño macroeconómico reciente

- 1.1 Después de haber sufrido una contracción de 1,5% en el Producto Interno Bruto (PIB) en 2009, Nicaragua se está recuperando del impacto de la recesión internacional. La mayoría de índices muestran que la recuperación comenzó en el segundo semestre de 2009. El promedio anual del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) se recuperó 0,8% entre octubre de 2009 y marzo de 2010. A su vez, se proyecta un crecimiento del PIB en 2010 en el orden de 1,5-2,0%.
- 1.2 Nicaragua se ha mantenido en un marco macroeconómico estable y ha cumplido las metas macroeconómicas acordadas con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su programa de Servicio de Crédito Ampliado-SCA (ver gráfico 1.1), sobre todo el nivel de las reservas internacionales y el déficit fiscal. La meta del déficit fiscal del Sector Público (SP) combinado para el 31 de diciembre de 2009 y acordado para la segunda y tercera revisión, fue de -4,6% del PIB, alcanzada a pesar del impacto de la recesión en 2009. Para reducir el déficit fiscal en 2010, se ha diseñado un ajuste de 2 puntos porcentuales del PIB. Además, el 3 de diciembre de 2009 la Asamblea Nacional aprobó: (i) una reforma tributaria que aumentará los ingresos del gobierno en al menos 0,7% del PIB en 2010; y (ii) un presupuesto en el que el gasto nominal no crece con respecto a 2009. El déficit en la cuenta corriente disminuyó del 24,2% del PIB en 2008 a 13,7% en 2009 debido a la baja en los precios internacionales de petróleo y a la caída en la demanda de importaciones como efecto de la recesión.

Gráfico 1.1



- 1.3 El 9 de julio de 2010, el Directorio Ejecutivo del FMI concluyó satisfactoriamente la Consulta del Artículo IV con Nicaragua correspondiente a 2010. De acuerdo a las previsiones, el déficit fiscal disminuirá de 3,9% en 2009 a 3,3% para 2010 como consecuencia de la recuperación en la recaudación ligada al fin de la

recesión económica, un presupuesto austero y un aumento de la tasa de cotización al seguro social. A pesar del buen cumplimiento de las metas fiscales, han surgido presiones para aumentar el gasto del bono solidario entregado a los trabajadores estatales con salarios inferiores a 5.500 Córdobas (US\$260). Alrededor de 137.000 empleados públicos se beneficiarán del bono, que totaliza 509 millones de Córdobas (US\$25 millones) para el resto de 2010, equivalente a 0,4% del PIB y también a 4,9% de los gastos del gobierno general en sueldos. En este marco, será necesario, implementar medidas compensatorias para asegurar la sostenibilidad a mediano plazo de las finanzas públicas.

2. Modernización de las finanzas públicas

- 1.4 En el área de administración financiera, en los últimos 10 años el Gobierno de Nicaragua (GON) ha llevado a cabo un ambicioso proceso de reforma, con el apoyo de varias operaciones financiadas por el Banco, el Banco Mundial (BM) y otros donantes bilaterales ([ver enlace electrónico](#)), estas operaciones se encuentran actualmente en su fase final de ejecución y son complementarias a las actividades que se desarrollarán a través de este proyecto. Las reformas ya implantadas abarcan: (i) la aprobación de un marco legal moderno: la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley 550) aprobada en julio de 2005, donde se plantea como objetivo organizar sus sistemas en función de los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, legalidad y responsabilidad, que incluye la preparación del Marco Presupuestario de Mediano Plazo (MPMP) y la gestión por resultados ([ver enlace electrónico](#)); (ii) el establecimiento del Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría (SIGFA) que es un sistema que ha promovido mejoras al marco legal y el desarrollo de la plataforma tecnológica que atiende al gobierno central; (iii) la aplicación del principio de caja única, ante la implantación del sistema de Cuenta Única del Tesoro (CUT) en Córdobas y en moneda extranjera; (iv) la implantación de Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) del SP, congruentes con la mejor práctica internacional; (v) la aprobación de la Ley de Acceso a la Información; (vi) la formulación del Plan de Modernización del Sistema de Administración Financiera (PMSAF)¹; (vii) la mejora del Sistema de Contrataciones de la Administración del Estado (SISCAE) principalmente a través de la extensión de las buenas prácticas de contrataciones al resto de la administración pública y la utilización de sistemas electrónicos para integrar la administración financiera; (viii) el establecimiento de una nueva Ley de Compras y Contrataciones; y (ix) la aprobación de la Ley General de Deuda Pública, que elimina la discrecionalidad con la cual accedían al financiamiento las instituciones públicas.
- 1.5 Sin embargo, a pesar de los avances indicados, existen aún debilidades significativas en materia de gestión financiera y administrativa pública. Entre

¹ El MHCP preparó en 2008 un PMSAF para el período 2008–2012. El PMSAF persigue fortalecer los subsistemas que conforman el Sistema de Administración Financiera (SAF) del SP de Nicaragua, integrado por los subsistemas de: presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental; y sus sistemas conexos: inversión pública, servicio civil, administración de bienes y compras y contrataciones. A su vez, como parte de este plan integral de modernización del SAF, se incluye dentro de este proceso la modernización del SIGFA.

ellas se pueden mencionar: (i) falta de cobertura del SIGFA para todo el SP, lo que dificulta la recopilación y consolidación de la información integral del SP; (ii) falta de registro diferenciado de los momentos de la ejecución del gasto (compromiso, devengado, pago), lo cual impide controlar la ejecución del presupuesto y obtener información confiable y oportuna de la deuda flotante, a pesar de que funcionalmente el SIGFA está habilitado para realizar la diferenciación de estos momentos; (iii) falta de capacitación de los funcionarios de entes sectoriales para preparar proyectos de inversión y falta de recursos para realizar evaluaciones ex ante, que permitan contar con una cartera de proyectos bien priorizada; (iv) falta de capacidad del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para preparar reportes para la Dirección de Presupuesto de Mediano Plazo sobre los costos recurrentes (operación y mantenimiento) de los proyectos de inversión pública; (v) falta de información para realizar de forma adecuada el cierre del balance fiscal, pues no se ha identificado el origen de las diferencias entre ingresos y gastos, y créditos y cambios en la disponibilidad de caja; (vi) falta de un mecanismo que permita hacer la consolidación de presupuesto del SP en forma automatizada, que ahora se hace manual, apoyándose en la información que brinda el SIGFA-Autónomo² y de las Transferencias Municipales (TRANSMUNI)³; (vii) falta de cobertura de la CUT, pues no incluye las entidades descentralizadas y autónomas, ya que estas no cuentan con un SIGFA transaccional que apoye en las operaciones financieras; y (viii) debilidades funcionales en general del SIGFA y obsoleta tecnología, que en pocos años será descontinuada. El SIGFA es, además, un sistema que no es multianual ni multimonedado, por lo cual los cálculos, las conciliaciones y la conversión de monedas deben realizarse de manera manual en Excel (fuera del sistema), afectando la calidad y confiabilidad de la información.

B. La estrategia del gobierno

- 1.6 Ante el continuo deterioro del entorno económico mundial, el GON ha reconocido la importancia de mantener una política fiscal prudente, reduciendo principalmente el gasto primario reflejado en el presupuesto aprobado para 2010. Además, el gobierno se ha comprometido a aplicar reformas estructurales para asegurar la estabilidad macroeconómica, alcanzar un crecimiento económico sostenido y reducir la pobreza.
- 1.7 También el gobierno ha formulado el PMSAF, cuyo objetivo general es la identificación de acciones prioritarias que coadyuven a la modernización de las finanzas públicas, relacionadas principalmente con el fortalecimiento de los sistemas que conforman el SAF del SP de Nicaragua. Esto involucra la optimización de procesos críticos ejecutados por los responsables de implementar

² SIGFA-Autónomo el sistema ajustado a las entidades autónomas del SP y cuya información es requerida para poder hacer el cierre del SP consolidado.

³ En el SIGFA-Autónomo está pendiente la implementación para el registro de la ejecución de los ingresos, actualmente registra la ejecución del gasto. El TRANSMUNI refleja información de la totalidad de las municipalidades; sin embargo por las normas establecidas, hay un rezago en el registro de la ejecución de ingresos y gastos.

la Ley No.550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (LAFRP) en la cual se definen los sistemas de: (i) presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental; y (ii) inversión pública, servicio civil, administración de bienes, y compras y contrataciones. A su vez, como parte de este plan integral se incluye dentro de este proceso la modernización del SIGFA y de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

C. La estrategia del Banco en el país y en el sector

- 1.8 La estrategia del Banco en el país tiene como objetivo apoyar los esfuerzos de la República de Nicaragua en la reducción y manejo de vulnerabilidades que inhiben su crecimiento y equidad social, mediante el apoyo a cinco objetivos del plan de gobierno en lograr: (i) sostenibilidad fiscal; (ii) confiabilidad del suministro de energía eléctrica y mejoramiento de la red vial existente; (iii) mejoras en gestión y cobertura de los servicios sociales, incluyendo el desarrollo de un sistema para el bienestar social; (iv) desarrollo productivo; y (v) mejoras en gestión institucional para la prevención de desastres. A través de esta operación se busca fortalecer el SIGFA, que contempla la administración financiera (contabilidad, presupuesto, crédito público y tesorería), los sistemas de servicio civil y carrera administrativa, compras y contrataciones del estado, bienes del estado, y también del Sistema de Inversión Pública, todos enmarcados en los principios de gestión por resultados.

D. Objetivos y estructura del proyecto

- 1.9 El objetivo general de este proyecto es apoyar al GON a mejorar la eficiencia y la transparencia de la gestión del gasto público, a través de la aplicación de un nuevo modelo conceptual integrado, para modernizar los procesos y sistema de gestión administrativa financiera del SP.
- 1.10 **Objetivos específicos.** Los objetivos del proyecto son: (i) apoyar el fortalecimiento del sistema de gestión administrativa financiera; (ii) implantar un nuevo sistema de gestión administrativa financiera de las instituciones de la administración central con un enfoque de gestión por resultados; y (iii) diseñar y desarrollar un programa de capacitación e implementación del nuevo sistema a nivel de administración central. En este marco, el proyecto consta de los siguientes componentes:
- 1.11 **Componente I. Fortalecimiento de los sistemas de la gestión administrativa financiera de la administración central.** El componente buscará fortalecer los sub-sistemas que formarán parte del nuevo Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF). Este componente consta de los siguientes subcomponentes:
- 1.12 **Subcomponente 1. Consolidación del sistema de presupuesto.** Apoyará el fortalecimiento del proceso de planificación y conducción estratégica del presupuesto de mediano plazo, vinculando al Plan Nacional de Desarrollo

Humano (PNDH) y al Sistema Nacional de Planificación (SNP). Facilitará la ejecución, modificaciones y la evaluación presupuestaria, introduciendo el enfoque de gestión por resultados, consistente con el PNDH, y articulado con el SNIP y el análisis económico y fiscal. Los procesos promoverán una formulación y administración del presupuesto descentralizada a nivel de unidades ejecutoras, que cuente con su efectiva participación.

- 1.13 **Subcomponente 2. Consolidación del sistema de contabilidad.** Apoyará el mejoramiento de la capacidad de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DGCG) para que el sistema brinde información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Para ello se promoverá: (i) la congruencia de los clasificadores presupuestarios con el Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas 2001 del FMI, lo mismo que con el plan de cuentas contable; y (ii) la elaboración de: a) estados financieros consolidados para la administración central; b) estadísticas fiscales; c) salidas de información para las cuentas nacionales; y d) distintos modelos de presentación de información para requerimientos de donantes, financiadores, organismo de control y la ciudadanía en general.
- 1.14 El Sistema de Inventarios de Bienes del Estado (SIBE) está incorporado como parte de las actividades del área de consolidación del sistema de contabilidad. En este sistema se desarrollarán procedimientos de catalogación de bienes, manejo de almacenes, y de administración de bienes de uso y su impacto en el registro presupuestario y contable, considerando los ciclos transaccionales de las operaciones administrativas.
- 1.15 **Subcomponente 3. Consolidación del sistema de tesorería.** Apoyará una reingeniería de procesos que transforme a la Tesorería General de la República en la Gerencia Financiera del Estado, con capacidad para programar y administrar el flujo de fondos del tesoro de manera integral y transparente, en coordinación con la política monetaria y la programación de la ejecución presupuestaria. La CUT incluirá todos los recursos de la administración central. La CUT permitirá realizar el pago electrónico a proveedores y la interoperación con el Sistema de Gestión de Recursos e Ingresos, el Banco Central de Nicaragua (BCN) y la red bancaria comercial, relativa a recaudación y pagos del gobierno. Se integrarán actividades del sistema tributario, como el registro de los ingresos desde su percepción en caja o en banco, y hasta su efectivo ingreso a las cuentas del tesoro, su conciliación bancaria y los registros contables. También se incluirán aquellos procesos de ingresos no tributarios, como la venta de bienes y servicios y otros recursos propios institucionales.
- 1.16 **Subcomponente 4. Consolidación del sistema de crédito público.** Apoyará el fortalecimiento de la administración del endeudamiento público proveniente del financiamiento externo e interno, mediante la utilización del Sistema de Gestión y Administración de Deuda Pública (SIGADE) y su interface con el SIGAF. Así se estará custodiando que el endeudamiento público sea consistente con las políticas públicas del gobierno, así como, el desarrollo de acciones de formación analítica especializada en el manejo del endeudamiento público.

- 1.17 **Subcomponente 5. Consolidación del sistema de compras y contrataciones del estado.** Apoyará la revisión del marco legal, la implementación de la compra electrónica, la elaboración de instrumentos de gestión para cada modalidad de compra o contratación autorizada, según la normativa existente y considerando los ciclos transaccionales de las operaciones administrativas que se inician desde: (i) el plan de compras; (ii) las solicitudes de compras; (iii) los procesos de compras por modalidad, es decir, preparación de bases, recepción de cotizaciones, ofertas, cuadros comparativos y adjudicación; (iv) la emisión de las órdenes de compra o contratos y su registro automático en la ejecución presupuestaria de gastos como compromiso; y (v) el seguimiento a las órdenes de compra o contratos.
- 1.18 **Subcomponente 6. Consolidación del sistema de servicio civil.** Apoyará el desarrollo de actividades que permitan elaborar los procedimientos para cada uno de los sistemas de gestión de recursos humanos y clasificación de puestos conforme a la normativa legal vigente desde: (i) estructura de puestos y plazas de la administración central relacionadas a estructura orgánica y estructura programática; (ii) procesos administrativos de nombramientos, modificaciones de puestos y bajas de personal; (iii) registro de expediente de personal; (iv) generación de nóminas de cargo fijo y cargo transitorio del gobierno central y su registro automático en la ejecución presupuestaria de gastos y en la contabilidad; (v) control de asistencia; y (vi) evaluación de gestión del desempeño.
- 1.19 **Subcomponente 7. Consolidación del SNIP.** Apoyará el desarrollo del Programa de Inversión Pública Plurianual de la administración central, que identifique el ciclo de vida de cada proyecto y su impacto en el MPMP (requerimientos de nuevo endeudamiento público y contraparte local), el registro de ejecución en el presupuesto, la contabilización y su evaluación técnica y financiera. Además, se desarrollarán procedimientos que permitan contar con un banco integrado de proyectos y permitan elaborar la estrategia de inversión pública del GON y su vinculación con la Estrategia Nacional de Deuda Pública.
- 1.20 **Subcomponente 8. Consolidación de la UAI.** Apoyará el diseño e implementación de un manual de auditoría interna acorde con las NTCI y las Normas de Auditoría Gubernamental (NAGUN), debidamente aprobado por la Contraloría General de la República (CGR).
- 1.21 **Componente II. Modernización tecnológica y equipamiento.** Este componente estará formado por:
- 1.22 **Subcomponente 1. Definición e implantación de la arquitectura y solución tecnológica.** El objetivo de este subcomponente es la definición y la implantación de la arquitectura y solución tecnológica del SIGAF. El nuevo sistema informático estará basado en las siguientes premisas: (i) portabilidad, referida a la facilidad de adecuarse a diversas tecnologías; (ii) utilización eficiente de recursos (telecomunicaciones, *hardware*, etc.), de manera que los costos de operación y

- sostenibilidad disminuyan; (iii) interoperabilidad, que permita la integración e intercambio de información con otros sistemas de información; y (iv) seguridad, que certifique que la información está resguardada y que tenga un alto grado de confiabilidad, incluyendo un plan de continuidad (respaldo). Además, las arquitecturas deberán ser explícitas y homologables; esto supone mecanismos claros de definición de componentes, capas y propiedades de éstos en su diseño y construcción.
- 1.23 Para la definición de la arquitectura y tecnología, se describirán los modelos de arquitectura de los sistemas a adquirir y desarrollar. Para ello se prevé elaborar y aprobar un Plan Estratégico de Sistemas (PES) que guíe la adaptación, configuración y desarrollo del SIGAF. El PES contendrá los siguientes capítulos: (i) modelo tecnológico; (ii) modelo de arquitectura; (iii) modelo de infraestructura tecnológica; (iv) modelo de comunicaciones; y (v) modelo de seguridad. Por otra parte, el PES contendrá: (i) detalle funcional global de cada proceso, sistema y módulo; (ii) detalle técnico de cada proyecto; (iii) costos; (iv) recursos involucrados; y (v) cronograma detallado por proyecto. El plan integraría los procesos documentados de pruebas y el Plan de Implantación (PI) del SIGAF.
- 1.24 **Subcomponente 2. Elaboración de normas técnicas para todos los sistemas que formarán parte del SIGAF.** Este subcomponente incluye la elaboración de las normas técnicas para cada uno de los sistemas del SIGAF. Esta actividad tiene como objetivo contar con un marco regulatorio operativo que permita el funcionamiento de los sistemas administrativos, los sistemas de planificación y financieros en un marco de interoperabilidad entre ellos.
- 1.25 **Componente III. Plan de implementación y capacitación.** Este componente tiene como objetivo diseñar y desarrollar un programa de implementación del sistema y la elaboración de un plan de capacitación del SIGAF, que incluya al menos: (i) las condiciones que debe cumplir cada módulo del SIGAF para su puesta en producción en los órganos rectores y en las direcciones administrativas financieras; (ii) las condiciones que debe cumplir cada institución para la puesta en marcha del SIGAF; (iii) el cronograma de expansión de la implantación en las unidades pilotos; y (iv) los recursos materiales y el equipo mínimo requerido. Este componente consta de dos subcomponentes.
- 1.26 **Subcomponente 1. Integración del SIGAF.** Tiene como objetivo la integración y gestión del SIGAF, apoyando el proceso de implantación simultánea en órganos rectores y en las direcciones de administración financiera de los ministerios de línea de la administración central.
- 1.27 **Subcomponente 2. Capacitación e implementación.** Apoyará el diseño y ejecución de un modelo de capacitación que deberá responder tanto a las necesidades de corto plazo (implementación del sistema), como de largo plazo, con el diseño de un sistema de capacitación permanente del personal de los entes que forman parte del SIGAF.

E. Principales resultados e indicadores

- 1.28 Durante la preparación de la operación se identificaron los principales indicadores intermedios y finales, (ver Anexo II). Los indicadores de resultados más relevantes son los siguientes:
- a. Las proyecciones fiscales y presupuestarias pasan a ser analizadas desde una perspectiva plurianual y están vinculadas a las políticas presupuestaria y de gasto (indicador PEFA No.12).
 - b. La transparencia es mejorada y medida por el acceso del público a información fiscal clave (indicador PEFA No.10).
 - c. Percepción mejorada del usuario, tanto dentro como fuera del sector público, sobre la calidad de los servicios y la información proporcionada por el SIGAF.
 - d. Reducción del tiempo (50%) para la preparación y publicación de los estados financieros de la administración central.
 - e. Reducción del costo en las compras del gobierno, medido por la disminución de la brecha en el costo de bienes y servicios seleccionados comprados por el gobierno y el sector privado.
- 1.29 También se realizó un análisis costo-beneficio del proyecto. La metodología aplicada para el cálculo de la viabilidad económica se basó en las proyecciones de costos y beneficios asociados a los componentes y actividades del mismo ([ver enlace electrónico](#)).

II. ESTRUCTURA FINANCIERA Y RIESGOS PRINCIPALES

A. Instrumentos financieros

- 2.1 **Recursos del proyecto y cronograma de desembolsos.** El costo total del proyecto es de US\$22,4 millones, de los cuales US\$10 millones serán financiados por el Banco, US\$10 millones por una operación de préstamo del BM ([ver anexo presupuesto](#)) y US\$2,4 millones por la Unión Europea (UE). De los US\$10 millones financiados por el Banco, 50% será con cargo a recursos del Capital Ordinario (CO) y 50% con cargo a los recursos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE). El plazo de ejecución previsto es de cinco años a partir de la vigencia del contrato de préstamo. El cronograma de desembolsos se presenta a continuación.

Cuadro 2.1: Cronograma de desembolsos (US\$ millones)

Fuente de financiamiento/año	1	2	3	4	5	TOTAL
BID	1,19	2,07	3,59	1,65	1,50	10,0
BM	3,08	4,41	2,04	0,40	0,07	10,0
UE	-	-	1,20	1,20	-	2,4

B. Riesgos sociales y ambientales

- 2.2 No existen riesgos ambientales o sociales asociados con el proyecto. De acuerdo con los *Environment and Safeguards Compliance Guidelines*, la operación fue clasificada como categoría “C”.

C. Otras asuntos claves y riesgos

- 2.3 Durante la preparación de la operación se realizó un análisis de los posibles riesgos del proyecto con la participación de los principales involucrados. Los resultados de este proceso se detallan en el Análisis de Riesgos preparado conjuntamente con el BM ([ver enlace electrónico](#)). El principal riesgo identificado para la adecuada ejecución del proyecto es la falta de personal permanente dedicado a tiempo completo a la ejecución de la operación. Para mitigar este riesgo, se contratarán consultores para apoyar al equipo designado para la implementación del proyecto, los cuales brindarán apoyo en los aspectos técnicos y en la gestión administrativa y financiera del mismo. Además, se diseñará e implementará un proyecto de capacitación para todos los funcionarios de la administración pública. Se identificó como otro riesgo el nuevo marco legal para las contrataciones del estado actualmente en preparación. Para mitigar este riesgo, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de este marco legal y se presentaron los comentarios a las autoridades ([ver enlace electrónico](#)).
- 2.4 Con base en el informe de la evaluación de capacidad institucional en materia de adquisiciones, realizado en el marco de la preparación de esta operación, el nivel de riesgo asignado a la unidad de adquisiciones del MHCP, que será responsable de la ejecución del proyecto, es alto especialmente con respecto a la gestión de procesos de adquisiciones. No obstante, se han elaborado las medidas para mitigar los riesgos inherentes a la ejecución del proyecto. Se comenzaron a implementar las acciones tendientes a fortalecer esos sistemas y mitigar los riesgos que corran tanto el Banco como el BM. Además, el proyecto prevé contratar personal para la coordinación, adquisiciones, contabilidad, y monitoreo y seguimiento ([ver enlace electrónico](#)).

III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GERENCIAMIENTO

A. Resumen de los arreglos de implementación

- 3.1 El prestatario será la República de Nicaragua y el organismo ejecutor será el MHCP a través de su estructura institucional y se apoyará en la división General Administrativa Financiera (DGAF) y de la División de Adquisiciones, quienes asumirán las responsabilidades de la gestión en sus funciones respectivas.
- 3.2 Este proyecto conjunto con enfoque sectorial⁴ utilizará la modalidad de CUT de SIGFA para pagos a proveedores de bienes y servicios, reportes financieros

⁴ El PMSAF es la base del enfoque sectorial y cada donante estará financiando un grupo de productos específicos.

- unificados y auditoría financiera externa común. El objetivo de preparar un proyecto conjunto es minimizar el costo de la administración del mismo y buscar la armonización entre las entidades financiadoras y el GON, a fin de estandarizar procesos y fortalecer el marco de control de implementación operativa. Para esto, el proyecto se apoyará en la medida de lo posible, en los sistemas nacionales que agregan valor a la gestión operativa y financiera. Esto contribuirá al fortalecimiento de la capacidad fiduciaria sostenible en el país. Asimismo, facilitará una disponibilidad más oportuna de los recursos financieros para la ejecución del proyecto, que permita prever y agilizar los fondos con los que se cuenta y por consecuencia agilizar el flujo de recursos.
- 3.3 El control interno del proyecto se llevará a cabo utilizando una guía específica consistente con las NTCI del MHCP, consensuada con los organismos financiadores y compatible con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), que será evaluada por la UAI del MHCP y la CGR cuando corresponda. El Banco hizo el análisis fiduciario y no representa ningún riesgo adicional.
 - 3.4 La auditoría financiera anual del proyecto será realizada por una firma privada de auditoría externa aceptable a los bancos. Esta será contratada por la vida del proyecto, sujeta a evaluaciones anuales de desempeño.
 - 3.5 El Manual Operativo (MO), orientará la ejecución y se completará durante las negociaciones del préstamo. Entre otros aspectos, dicho manual cubre los siguientes aspectos: (i) funciones y responsabilidades de las distintas entidades involucradas en la ejecución del proyecto; (ii) descripción detallada de todas las actividades del proyecto, incluidos los criterios de elegibilidad y especificaciones técnicas donde corresponda, los aspectos de ejecución y los calendarios; (iii) procedimientos de administración financiera y adquisiciones; y (iv) presentación de informes.
 - 3.6 Dentro de los procesos del proyecto, el flujo de fondos es la gestión de cuentas de créditos externos localizados en el BCN. De dichas cuentas se efectuarán retiros a medida que se incurran en los gastos del proyecto, de acuerdo con el monto que se halla determinado de cada fuente de financiamiento. Con relación al proceso de pagos y registros, se decidió que los pagos a los beneficiarios se efectuarían por el sistema de cuenta única y por medio de transferencia electrónica; y mediante cheque a través de fondos rotativos exclusivamente con afectación a los fondos de contrapartida local. El requerimiento de pago se efectuaría a través del SIGFA, donde se contará con el respectivo registro de todos los pagos. Asimismo, en el SIGFA se llevará registro de los momentos presupuestarios de los compromisos del proyecto y será utilizado para la planificación y ejecución del presupuesto anual del GON; y pagos directos por los bancos. El Banco hizo el análisis fiduciario y no representa ningún riesgo adicional.
 - 3.7 Los desembolsos se harán de las entidades financiadoras al proyecto a través del BCN a las cuentas abiertas para esta operación. Se trabajará bajo la modalidad de Fondo Rotatorio. La documentación de soporte de los desembolsos deberá ser

remitida al Banco por medio electrónico. El ejecutor deberá de manejar un plan financiero, el cual deberá estar alineado con los planes de ejecución y adquisiciones.

- 3.8 La DGAF será responsable de la ejecución financiera de las actividades del proyecto, de acuerdo a la fuente de financiamiento asignada a la actividad. Se utilizará como instrumento de vinculación de los procesos de adquisiciones a las fuentes de financiamiento del Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC). La fuente de financiamiento correspondiente quedará identificada en el Plan Operativo Anual (POA) y el PAC; y asignados en el presupuesto del proyecto. A estos efectos se cuenta con una estructura presupuestaria adecuada para realizar el seguimiento de los componentes y gastos del proyecto por fuente de financiamiento. Por ello será necesario establecer un proceso de formulación presupuestaria donde se efectúe la consulta respectiva en el proceso con las instituciones financiadoras.
- 3.9 Con base en los registros del SIGFA, la DGAF llevará la ejecución presupuestaria del proyecto y generará los reportes financieros consensuados requeridos, así como la agregación y acumulación de los registros en Dólares y Córdobas.
- 3.10 **Reportes financieros.** Los reportes financieros del proyecto se armonizarán para poder contar con un sólo modelo de reporte que sea utilizado por las instituciones financiadoras y el GON, a efectos del seguimiento del avance financiero. Estos reportes deberán brindar información por fuente de financiamiento y han sido consensuados entre el MHCP y los financiadores.
- 3.11 **Adquisiciones.** Las adquisiciones y contrataciones del proyecto se efectuarán con base en las políticas, normas y procedimientos establecidos en las normas de los bancos. Se formulará un plan único de adquisiciones y contrataciones que será aprobado por las entidades financiadoras, indicando el detalle y fuente de cada proceso de financiamiento. Cada entidad financiadora será responsable de la revisión previa de los procesos conforme el financiamiento establecido en el PAC.
- 3.12 **Supervisión.** Las misiones de supervisión ex-post de la gestión fiduciaria del proyecto, serán efectuadas en conjunto por las entidades financiadoras, emitiéndose recomendaciones consolidadas.
- 3.13 **Inventario.** El control de los bienes que se adquieran en el proyecto será efectuado a través del SIBE, bajo la administración DGCG, esto facilitará el control posterior del proyecto. En el caso eventual que se entregaran bienes a otros sectores del GON, como por ejemplo a otros ministerios, el registro mostrará la identificación en el SIBE del responsable de la custodia de los bienes.

B. Resumen de acuerdos para el monitoreo de resultados

- 3.14 El seguimiento del proyecto se hará con base en las estadísticas de cada una de las dependencias involucradas, entendiéndose que a través de los componentes de la operación se pretende fortalecer la generación de información de cada una de

- estas, y dotar así al sector de herramientas que permitan lograr un sistema integrado de gestión de la información para la toma de decisiones. Para esto, es fundamental que el proyecto se implemente mediante la utilización de métodos de ingeniería formales. Por lo tanto, se utilizarán herramientas para la gestión de proyectos que incluyan mecanismos de *bug-tracking* y almacenamiento, que sean consistentes con los métodos establecidos y, consecuentemente, que garanticen plena trazabilidad para todos los componentes del proyecto ([ver enlace electrónico](#)).
- 3.15 Por otro lado, el MHCP con el apoyo de las entidades financiadoras, trabajó en la generación de indicadores con su respectiva línea de base que permitirán medir el impacto del proyecto en forma integral (Matriz de Resultados). El MHCP dará seguimiento a estos indicadores a fin de detectar a tiempo las desviaciones en la implementación de actividades y de adoptar medidas correctivas en caso de que fuera necesario; por otro lado, registrar el avance físico y financiero de cada uno de los resultados intermedios, así como el avance global del proyecto.
 - 3.16 El prestatario, el Banco, el BM y la UE han acordado supervisar la ejecución del proyecto por medio de reuniones de seguimiento, cuyas fechas oportunamente se concertarán. Considerando las características de los proyectos de enfoque sectorial amplio, las actividades de evaluación estarán dirigidas al desempeño del proyecto en su conjunto, sin perjuicio de la fuente de financiamiento. Los recursos del préstamo brindarán respaldo para la evaluación intermedia y final basada en una verificación de los resultados previstos presentados en la Matriz de Resultados.
 - 3.17 El Banco, el BM y la UE realizarán visitas de supervisión técnica trimestrales para: (i) evaluar los avances del proyecto; (ii) estudiar las asignaciones presupuestarias para el proyecto; (iii) analizar los progresos en la implementación del proyecto; (iv) evaluar los aspectos fiduciarios; y (v) verificar los avances hacia el cumplimiento de los indicadores de productos y resultados contenidos en la Matriz de Resultados. En el transcurso de esas visitas trimestrales se podrán introducir al proyecto los ajustes que resulten necesarios, en consulta con todas las entidades involucradas. El prestatario es responsable de la recopilación de todos los datos necesarios para el seguimiento y la evaluación. Las autoridades cubrirán los costos de recopilar y procesar esta información, como parte de las inversiones que se realizan con financiamiento de este proyecto.
 - 3.18 **Evaluación intermedia.** Al cumplirse los veintisiete meses de ejecución del proyecto o cuando se haya comprometido el 50% de los recursos de la operación, el equipo de proyecto de las entidades financiadoras conjuntamente con el ente ejecutor, realizarán una evaluación de medio término que tendrá como objetivo medir los logros alcanzados en cuanto a los indicadores definidos en la Matriz de Resultados del proyecto, y de ser el caso, proponer medidas correctivas para la ejecución del mismo. La evaluación de medio término deberá contemplar entre otros aspectos: (i) la pertinencia de las actividades del proyecto para el logro de los objetivos definidos; (ii) los resultados alcanzados en la ejecución de las

- actividades de inversión financiados; (iii) el funcionamiento del sistema de seguimiento del impacto de las actividades; (iv) la calidad y contenido de los términos de referencia elaborados por las entidades beneficiarias; (v) la capacidad funcional y operativa del MHCP para llevar adelante la administración y ejecución; (vi) las recomendaciones que sean necesarias, en términos de ajustes a las partidas y actividades de la operación, para asegurar el mejor cumplimiento de los objetivos; y (vii) la viabilidad, alcance y oportunidad de la evaluación ex-post.
- 3.19 **Evaluación final.** La evaluación final del proyecto se llevará a cabo cuando se haya desembolsado el 90% de los recursos del préstamo y estará enfocada en: (i) verificar el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto y sus respectivos componentes, a fin de determinar de manera global los avances de los procesos y sistemas alcanzados durante el período de ejecución; (ii) evaluar el diseño y ejecución del proyecto, identificando lecciones aprendidas; y (iii) recomendar acciones que deben ser tomadas y aspectos de diseño que deberían replicarse o eliminarse en otras operaciones de este tipo.
- 3.20 **Estados contables y auditoría externa.** El MHCP presentará al Banco los estados financieros anuales debidamente auditados por una entidad independiente que sea aceptable para el Banco, dentro del plazo de 120 días del cierre del respectivo ejercicio fiscal. El informe final de auditoría del proyecto será presentado dentro de los 120 días posteriores al último desembolso. Además de los estados financieros, recomendamos que dentro de los 60 días siguientes a la fecha del vencimiento del primer semestre de cada año, durante la ejecución, el organismo ejecutor presente informes financieros no auditados sobre las actividades financiadas en el semestre anterior, para los componentes de este proyecto.

**Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Resumen**

Criterio	Puntaje	Puntaje máximo
I. Relevancia Estratégica	Bajo-Alto	
Sección 1. Objetivos estratégicos del BID en materia de desarrollo	2.5	10
Diversificación de países	2.0	2
Iniciativas corporativas	0.0	2.5
Armonización y alineación	0.5	3.5
Focalización de la población beneficiaria	0.0	2
Sección 2. Objetivos de desarrollo de la Estrategia de País	9.6	10
Diagnóstico del sector en la Estrategia de País	6.0	6
Objetivo e indicador del sector en la Estrategia de País	3.6	4
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Altamente satisfactorio	
3. Evaluación basada en pruebas y solución	8.0	10
4. Plan de evaluación y seguimiento	5.8	10
5. Costo-beneficio o eficacia en función del costo	10.0	10
6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación	7.5	10
III. Función del BID - Adicionalidad		
Sección 7. Adicionalidad	7.0	10
Asistencia técnica proporcionada antes del proyecto	3.0	3
Mejoras en la gestión de controles internos en los ámbitos financiero, estadístico, de adquisiciones o de seguimiento	4.0	4
Mejoras en el desempeño ambiental, laboral y de salud	0.0	3

I. Relevancia Estratégica: El proyecto es una operación de inversión estructurado en forma conjunta con el Banco Mundial y la UE para mejorar el sistema de gestión financiera en Nicaragua y ampliar su alcance. Nicaragua es un país D en América Central. El proyecto utilizará el sistema de seguimiento y evaluación del Gobierno para seguir el progreso en su implementación y hacer mediciones de los indicadores. El Banco apoyará la compra de un software para el sistema de M & E del país. La estrategia de país tiene un diagnóstico de la situación en el sector que se detalla en el Plan de Modernización del Sistema de Gestión Financiera (PMSAF) desarrollado en octubre de 2008. El proyecto está apoyando la ejecución de este plan y se alinea con el objetivo de la estrategia del país y el indicador que ésta plantea para el sector.

II. Evaluabilidad: El programa se basa en la aplicación de un plan acordado entre el gobierno y la comunidad internacional para abordar las cuestiones pendientes en el ámbito de la gestión financiera (incluidas las compras). Estas están claramente dirigidas a lograr una mayor eficiencia y transparencia con una expectativa para tener un impacto sobre la eficacia del gasto público. Todos los indicadores son SMART, y en el caso de aquellos que no tienen líneas de base y metas, existen planes y recursos para determinarlas. El proyecto tiene una metodología de evaluación reflexiva con un presupuesto para una medición de los indicadores a mediano término y al final del proyecto. El plan incluye la definición de las unidades responsables de cada producto, la frecuencia de medición, y la fuente de la información. El análisis costo-beneficio muestra la factibilidad para llevar a cabo la inversión. Este determina una TIR del 26% para el proyecto completo en el escenario más optimista, y una TIR de 22% cuando los beneficios se ven disminuidos en un 10% y aumentan los costos en igual magnitud. Todos los riesgos se identifican y se detallan las medidas de mitigación, pero no se incluyen indicadores.

III. Adicionalidad: El Banco ha apoyado la evaluación PEFA, que estará terminada a finales del año, un diagnóstico del SIGFA, así como cooperaciones técnicas para apoyar la preparación del plan de modernización (PMSAF), implementar un presupuesto para resultados, fortalecer el Ministerio de Hacienda, y el Sistema de Inversión Pública, entre otros. El programa también proporcionará un mayor acceso a la información sobre las finanzas públicas gracias al mejoramiento de la gestión financiera y las adquisiciones en el sector público.

MATRIZ DE RESULTADOS
Arreglos para el monitoreo de los resultados

Indicadores de resultado	Unidad de medida	Línea Base	Metas acumuladas					Frecuencia ¹	Comentarios	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Objetivo: Mejorar la eficiencia, la orientación al desempeño y la transparencia del gasto público										
Indicador 1. Las proyecciones fiscales y presupuestarias, analizadas desde una perspectiva plurianual, están vinculadas a las políticas presupuestarias y de gasto.	Texto (Calificaciones desde “A” a “D”)	PEFA 2010 (a ser definido)				A ser definido		Variable	PEFA Indicador #12 calificado de “A” a “D”	
Indicador 2. Acceso del Público a información fiscal clave	Texto (Calificaciones desde “A” a “D”)	PEFA 2010 (a ser definido)				A ser definido		Variable	PEFA Indicador #10 y calificados de “A” a “D”	
Indicador 3. Calificación de la percepción del usuario, tanto dentro como fuera del sector público, sobre la calidad de los servicios y la información proporcionada por el SIGAF.	Porcentaje	A ser definido			A ser definido		A ser definido	Final del proyecto	Este indicador ha sido adaptado del indicador base de TIC “Percepción de los usuarios sobre la calidad de los servicios públicos” y será medido mediante encuestas independientes.	
Indicador 4. Tiempo promedio para la preparación y emisión de los estados financieros de la Administración Central	Número de meses	6 m	6 m	6 m	6 m	6 m	3 m	Anual	Este indicador ha sido adaptado del indicador base de TIC Tiempo promedio para servicios públicos	

¹ En los casos donde falta determinar los resultados, la línea de base estará lista antes de ir a Directorio

Indicador 5. Brecha en el costo de bienes y servicios seleccionados comprados por el Gobierno comparados con el sector privado.	Porcentaje	A ser definido	0% de reducción	0% de reducción	0% de reducción	A ser definido		Final del proyecto	El Banco llevará a cabo un estudio especial al final del proyecto.
Indicadores de producto	Unidad de medida	Línea Base	Metas acumuladas					Frecuencia	Comentarios
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
COMPONENTE 1									
Resultado intermedio indicador 1: Presupuesto. Número de instituciones que usan las metodologías de MPMP y de presupuesto basado en resultados.	Número y texto	45 instituciones usan la metodología de presupuesto de mediano plazo y presentan indicadores de producto.		50 instituciones usan la metodología de presupuesto de mediano plazo y presentan indicadores de producto.	53 instituciones usan la metodología de presupuesto de mediano plazo y presentan indicadores de producto.	58 instituciones usan la metodología de presupuesto de mediano plazo y presentan indicadores de resultado.		Anual	Para efectos de medición de este indicador, se tomará la aplicación de la metodología de Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo (MGIMP)
Resultado intermedio indicador 2: Contabilidad. Estados financieros de la Administración Central emitidos para el 2015 en concordancia con: las NICsp, el Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas del FMI 2001 y con los mandatos legales	Texto	Los estados financieros de la Administración Central no son emitidos en concordancia con la NIC	Plan de cuentas único contable definido	Estructura de la información de los estados financieros definida	Adaptación de subsistema de contabilidad validada	Ajustes por validación del subsistema a realizados	Los estados financieros de la Adm.Central son emitidos para el 2015 en concordancia con NIC y con los mandatos legales.	Anual	

Resultado intermedio indicador 3: Contabilidad. La información de la ejecución presupuestaria mensual es publicada en el sitio Web del Ministerio de Hacienda, directamente de la base de datos central del SIGAF.	Texto	La información de la ejecución presupuestaria es publicada trimestralmente.				La información de la ejecución presupuestaria mensual es publicada dentro de los quince días del siguiente mes, en el sitio Web del MHCP, directamente de la base de datos central del SIGAF.		Mensual	
Resultado intermedio indicador 4: Tesorería. % de pagos de la Administración Central que son procesados electrónicamente de acuerdo con los procedimientos de la cuenta única del Tesoro.	Porcentaje	2 % de pagos de proveedores y 29% de pagos de la nómina fiscal		15% de pagos a los proveedores y 29% de pagos de la nómina fiscal	40% de pagos a los proveedores y 29% de pagos de la nómina fiscal	80% de pago de proveedores y 40% de pagos de la nómina fiscal		Anual	Este indicador ha sido adaptado del indicador base de TIC “Transacciones electrónicas de servicios públicos”
Resultado intermedio indicador 5: Crédito Público. % de la deuda pública externa e interna de la Administración Central que se registra automáticamente a través de la interfaz SIGADE-SIGAF, generando los registros contables multi-moneda automáticos correspondientes.	Porcentaje y texto	5% de la deuda externa	20%	40%	70%	100%		Anual	Este indicador ha sido adaptado del indicador base de TIC “Transacciones electrónicas de servicios públicos”

Resultado intermedio indicador 6: Compras públicas. % de las compras de la Administración Central que se difunden en línea a través del SISCAE.	Porcentaje	20% en el SISCAE	40%	50%	70%	90%		Anual	
Resultado intermedio indicador 7: Compras públicas: % de operaciones de contrataciones de la Adm. Central que se realizan en línea en el SIGAF.	Porcentaje	0%	0%	0%	0%	25%		Final del proyecto	Indicador adaptado del indicador base de TIC Transacciones electrónicas de servicios públicos
Resultado intermedio indicador 8: Servicio Civil. % de las instituciones de la Administración Central que han adoptado los procesos de gestión de los recursos humanos, incluyendo, entre otros, para fichas de personal y generación electrónica de planillas.	Porcentaje y texto	5 % de las instituciones del Gobierno Central han adoptado los nuevos procesos de RH		20 % de las instituciones del Gobierno Central han adoptado los nuevos procesos de RH	35 % de las instituciones del Gobierno Central han adoptado los nuevos procesos de RH	50 % de las instituciones del Gobierno Central han adoptado los nuevos procesos de RH		Anual	
Resultado intermedio indicador 9: Recursos Humanos, % de la nómina del Gobierno central que se maneja de forma integrada con el SIGAF.	Porcentaje	0%	5%	20%	40%	60%		Final del proyecto	
Resultado intermedio indicador 10: Inversión Pública. % de los proyectos de inversión pública de la	Porcentaje	60%	70%	80%	90%	100%		Anual	

Administración Central que están siendo monitoreados en su ejecución física a través del Banco de Proyectos del SNIP.									
COMPONENTE 2									
Resultado intermedio indicador 1: Desarrollo del nuevo sistema de gestión financiera integrada SIGAF	Texto	Evaluación de opciones para el desarrollo del software realizadas	Especificaciones técnicas y proceso de licitación preparados	Proveedor de <i>software</i> y plan maestro para la adaptación en implementación	Aplicaciones de <i>software</i> adaptadas, probadas y desarrolladas	Nuevo SIGAF en pleno funcionamiento		Anual	
Resultado intermedio indicador 2: Instalación de la infraestructura tecnológica para soportar el SIGAF dentro del Ministerio de Hacienda y en las instituciones del Gobierno Central	Porcentaje y texto	Documento del diseño preliminar de la red de telecomunicaciones. Centro de datos operando con 29 servidores de producción (23 en obsolescencia y 6 con vida útil de 2 años)		Nuevo equipamiento instalado en un 40% en el Centro de Datos	Nuevo equipamiento instalado en un 100% en el Centro de Datos	100% de las Instituciones de la Administración Central conectadas a la Red de Telecomunicaciones		Anual	
COMPONENTE 3									
Resultado intermedio indicador uno: % de usuarios de la	Porcentaje	0%	0%	0%	100%			Anual	

Administración Central y del personal de los entes rectores de las unidades pertinentes del Ministerio de Hacienda capacitados para operar y mantener el sistema.									
Resultado intermedio indicador dos: Implementación del SIGAF en las instituciones del Gobierno Central	Texto	Sistema limitado al registro de transacciones financieras en el SIGFA.			Sistema de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF) instalado y listo para entrar en operación en servidores centrales del Ministerio de Hacienda.	SIGAF está plenamente en operación en el 100% de las instituciones de la Administración Central		Anual	
Resultado intermedio indicador tres: % de sistemas en la Administración Central que soportan la gestión administrativa y financiera eliminados y sustituidos por el SIGAF	Porcentaje	0%				30%	50%	Anual	El Banco, en coordinación con el gobierno levantará un inventario de los sistemas paralelos en el año 4 y 5.

Cuadro Resumen del Plan de Adquisiciones

No. ¹	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de Adquisición ²	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento		Precalifi-cación (Si/No)	Fechas Estimadas		Estatus (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comen-tarios
				BID %	Local / Otro %		Publicación anuncio específico de Adquisición	Terminación Contrato		
BIENES										
1.	Adquisición del <i>software</i> administrativo financiero (SIGAF): licencias y adaptación Costo estimado= US\$8.202.000	LPI	Ex-ante	100	-	NO	IV Trimestre 2011	IV Trimestre 2013	Pendiente	Aplica-ción y registro en el SIGAF-SIGADE vía <i>web</i>
2.	Adquisición de nueva versión del <i>software</i> SIGADE 6.0 Costo estimado= US\$207.500	CD	Ex-ante	100	-	NO	I Trimestre 2012	IV Trimestre 2014	Pendiente	
3.	Adquisición equipo informático Costo estimado= US\$37.500	LPN	Ex-ante	100	-	NO	III Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	
SERVICIOS DIFERENTES DE CONSULTORIA										
1.	Contratación de capacitación para la profesionalización de la DGCE/DCM Costo estimado= US\$35.000	LPN	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2012	Pendiente	
CONSULTORIAS										
1.	Consultoría internacional para diseño del marco funcional del Subsistema de Contabilidd y del Sistema de Bienes del Estado. Costo estimado= US\$64.000	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	

¹ Si hay grupos de contratos individuales similares que van a ser ejecutados en distintas localidades o distintas épocas, éstos pueden incluirse agrupados bajo un solo rubro con una explicación en la columna de comentarios indicando el valor promedio individual y el período durante el cual serían ejecutados. Por ejemplo: En proyecto de educación que incluye construcción de escuelas se pondría un ítem que diría “Construcción de Escuelas”, el valor total \$ 20 Millones y una explicación en Comentarios: “Este es un lote de aproximadamente 200 contratos para construcción de escuelas con valor promedio de \$100.000,00 c/u a ser adjudicados individualmente por las municipalidades participantes en un período de 3 años entre enero de 2006 y diciembre de 2008.”

² **LPI**: Licitación Pública Internacional; **LIL**: Licitación Internacional Limitada; **LPN**: Licitación Pública Nacional; **CP**: Comparación de Precios; **CD**: Contratación Directa; **AD**: Administración Directa; **CAE**: Contrataciones a través de Agencias Especializadas; **AC**: Agencias de Contrataciones; **AI**: Agencias de Inspección; **CPIF**: Contrataciones en Préstamos a Intermediarios Financieros; **CPO/COT/CPOT**: Construcción-propiedad-operación/ Construcción-operación- transferencia/ Construcción-propiedad-operación-transferencia (del inglés BOO/BOT/BOOT); **CBD**: Contratación Basada en Desempeño; **CPGB**: Contrataciones con Prestamos Garantizados por el Banco; **PSC**: Participación de la Comunidad en las Contrataciones; **SBCC**: Selección Basada en la Calidad y el Costo; **SBC**: Selección Basada en la Calidad; **SBPF**: Selección Basada en Presupuesto Fijo; **SBMC**: Selección Basada en el Menor Costo; **SCC**: Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; **SD**: Selección Directa.

No. ¹	Descripción del contrato y costo estimado de la adquisición	Método de Adquisición ²	Revisión (ex-ante ó ex-post)	Fuente de Financiamiento		Precalificación (Si/No)	Fechas Estimadas		Estatus (Pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado)	Comentarios
				BID %	Local / Otro %		Publicación anuncio específico de Adquisición	Terminación Contrato		
2.	Consultoría internacional para adaptación de interfaces SIGADE 6.0-SIGFA a la versión SIGADE6.0-SIGAF Costo estimado= US\$40.000	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	
3.	Consultoría internacional para la metodología de capacitación y un consultor informático para el SIGAF Costo estimado= US\$216.000	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	
4.	Consultoría nacional para implementar el SIGADE Costo estimado= US\$67.200	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	
5.	Consultoría nacional para implementar el SIGADE Costo estimado= US\$67.200	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	
6.	Consultoría internacional para las evaluaciones del Programa Costo estimado= US\$370.000	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	
7.	Consultoría para auditar los Estados Financieros del Programa Costo estimado= US\$100.000	SCC	Ex-ante	100	-	NO	II Trimestre 2011	IV Trimestre 2011	Pendiente	