

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS PUBLICAS
DE LOS ESTADOS DE VENEZUELA**

(VE-0087)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO Y GARANTE: República de Venezuela

ORGANISMO EJECUTOR: Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE)

MONTO Y FUENTE:

BID:	US\$ 6.000.000 (OC)
Aporte local:	US\$ 6.000.000
Total:	US\$12.000.000

PLAZOS Y CONDICIONES:

Plazo de amortización:	20 años
Período de desembolso:	4 años
Tipo de interés:	variable
Inspección y supervisión:	1%
Comisión de crédito:	0,75%
Moneda:	Dólares de los Estados Unidos de la Facilidad Unimonetaria

OBJETIVOS:

Objetivo Principal: Fortalecer la gestión financiera a nivel estadual, contribuyendo así a una más eficiente, eficaz, y transparente provisión de servicios públicos en las áreas prioritarias de acción de los gobiernos sub-nacionales.

Objetivos Específicos: (i) Fortalecer la administración financiera estadual de una manera integral, equilibrando el uso de conceptos, normas, y sistemas de aplicación nacional con los requerimientos particulares de cada estado; (ii) Fortalecer la Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales (DGSPR) de la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), como ente rector del sistema presupuestal estadual; (iii) Establecer un Sistema de Información Financiera Territorial (SIFT) que consolide información presupuestaria, financiera, y contable para uso oficial y público; y (iv) Armonizar las normas presupuestales y contables de aplicación por los estados.

DESCRIPCION: El programa financiará servicios de consultoría (individuales y firmas), equipo computacional y de oficina, capacitación, y apoyo general durante un

periodo de 36 meses para ejecutar los siguientes componentes:

- a. Gerencia y Administración del Programa (\$US 2,4 millones, 36 meses). Coordinar la ejecución técnica y administrativa del programa. Contará con personal técnico de supervisión y asesoramiento y una unidad encargada de todos los aspectos administrativos (licitaciones, contrataciones, adquisiciones, pagos, contabilidad, etc.).
- b. Fortalecimiento de la Administración Financiera Estadual (US\$ 6,3 millones, 36 meses). Implantación de proyectos específicos de asistencia técnica en aproximadamente 18 estados. Los proyectos elaborados por cada gobernación participante según un reglamento operativo buscarán implantar reformas integrales en las áreas de gestión presupuestaria, contable, de tesorería, y otras áreas vinculadas, así como sistemas informáticos que automaticen los procesos de la administración financiera.
- c. Fortalecimiento de OCEPRE y desarrollo normativo (US\$ 1,0 millón, 18 meses). Apoyo al fortalecimiento institucional de la DGSPR, la emisión de normas presupuestarias actualizadas, y el desarrollo de un Sistema de Información Financiera Territorial de acceso oficial y público. También se contempla apoyo específico a la Contraloría General de la República para actualizar las normas de contabilidad.

La ejecución del programa se dará a tres niveles: Un nivel rector, constituido por un Comité Directivo (Ministerios de Hacienda y Relaciones Interiores, Asociación de Gobernadores de Venezuela, y la Contraloría General de la República) creado por Decreto Presidencial; un nivel coordinador, constituido por la Unidad Coordinadora Central; y el nivel ejecutor, integrado por las Unidades Ejecutoras Estaduales de cada gobernación participante.

**LA ESTRATEGIA DE
SECTOR Y DE PAIS
DEL BANCO:**

La estrategia del Banco en Venezuela tiene tres objetivos principales: (i) consolidar la estabilidad fiscal y macroeconómica; (ii) reducir las desigualdades y aliviar la pobreza, y (iii) incrementar la productividad de los recursos no petroleros mediante el desarrollo del sector privado. Un aspecto común a estos tres objetivos, a su vez parte de la estrategia operativa del Banco, es apoyar al país en las reformas del sector público.

La operación propuesta se enmarca directamente como apoyo a las reformas del sector público. La gestión adecuada de los recursos fiscales es una función básica de los gobiernos estatales, que impacta directamente en la eficiencia, eficacia, y transparencia de la provisión de servicios públicos. Adicionalmente, el programa tendrá impacto indirecto en dos áreas adicionales contempladas en la política del Banco: la consolidación de la estabilidad fiscal, mediante la provisión de mejor información agregada sobre el gasto público estatal, y el alivio a la pobreza, mediante la mejor focalización de recursos públicos en las áreas prioritarias de acción.

**REVISION DE MEDIO
AMBIENTE Y
ASPECTOS SOCIALES:**

Este proyecto no presenta impactos de índole social ni ambiental.

BENEFICIOS:

Mejora apreciable en la calidad y cantidad de servicios públicos del órbe estatal. El uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios y la mayor y mejor información para la toma de decisiones - en conjunto con la creciente inversión pública estatal con fondos FIDES y de la Ley de Asignaciones Especiales - sentarán las bases para una mayor productividad en los sectores prioritarios de acción de los estados. Se estima que en promedio, el costo unitario de provisión de servicios por los estados se reducirá en 5%.

Creación de un modelo operativo de colaboración entre el gobierno central y los estados transferible a otras áreas. El programa establece un mecanismo novedoso de toma de decisiones e implantación colegiada entre los distintos niveles de gobierno. La característica principal de este esquema es la participación equilibrada de los estados y el gobierno central, combinando la coordinación central y la ejecución descentralizada bajo la rectoría de un Comité Directivo con representación equitativa. De ser exitoso, este modelo operativo puede utilizarse en otras áreas que formen parte del proceso de descentralización funcional y fiscal del país.

Contribución al proceso de consolidación de la democracia en los estados. Debido a que la elección democrática de gobernadores es un fenómeno reciente, las instituciones públicas estatales no están aún totalmente adaptadas a la transparencia y la "responsabilidad" (accountability) en la gestión. El programa busca la transparencia en la gestión

financiera y será un paso inicial para involucrar a los órganos de control, el Poder Legislativo estadual, y la sociedad civil en el quehacer público estadual.

RIESGOS:

Operación inadecuada del Comité Directivo. Existe el riesgo que la naturaleza heterogénea del Comité Directivo del programa, diseñado como un ente de decisión colegiada, constituya un impedimento a la toma de decisiones en vez de un canal viabilizador.

Este riesgo se ve mitigado, al menos parcialmente, con la invitación a la Contraloría General de la República a formar parte del Comité. La Contraloría tiene solidez técnica en los temas abarcados por el proyecto y puede servir de instancia de arbitraje implícito para facilitar la toma de decisiones.

Reformas legales que dificulten la implantación del programa. Existe un proyecto de Ley de Sistema Integrado de Gestión y Control Financieros, en consideración Legislativa, que define el papel rector de la OCEPRE en materia de presupuestos regionales. A pesar que no parece ser un tema controversial, existe la posibilidad que un cambio a esta función rectora implique un replanteamiento de algunas actividades del programa.

Tanto las autoridades nacionales como el Banco están haciendo un seguimiento a la situación de este proyecto de Ley, y se han sostenido conversaciones con congresistas y funcionarios del Ministerio de Hacienda para aclarar el alcance de la operación prevista.

Dificultad en conseguir servicios de consultoría en los tiempos requeridos. Por ser esta una operación cuyo ritmo de implantación está básicamente definido por la demanda de los estados, es posible que en un momento de demanda alta sea difícil identificar consultores para todos los puestos requeridos.

El programa contempla un proceso de convocatoria pública nacional y a nivel de los estados piloto a consultores nacionales con experiencia en las áreas cubiertas. Esta convocatoria se realizará en el segundo trimestre de 1998 y será la base de un Banco de Consultores, constantemente actualizado, de acceso por los estados.

**CLAUSULAS
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Serán condiciones previas al primer desembolso las siguientes: (i) la firma del Decreto Presidencial creando el Comité Directivo y la Unidad Coordinadora

Central, y la designación de los representantes del Comité Directivo; (ii) la aprobación del Reglamento Operativo del Programa por el CD; (iii) la selección del Coordinador Nacional por el CD; y (iv) la localización de la UCC en un espacio físico adecuado para el desarrollo de sus funciones. Adicionalmente, la presentación a satisfacción del Banco de un plan de fortalecimiento de la Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales (DGSPR) será una condición previa a los desembolsos del componente 3 del Programa (Fortalecimiento de OCEPRE).

**EXCEPCIONES A LA
POLITICA DEL
BANCO:**

Ninguna.

ADQUISICIONES:

Los montos límites por sobre los cuales las adquisiciones de este proyecto se harán por licitación pública internacional son US\$350.000 para bienes y US\$5.000.000 para obras.

Se recomienda mantener el requisito de consulta previa al Banco para la selección y contratación de consultores individuales cuyos montos sean superiores a US\$50.000. Las contrataciones de firmas consultoras se regirán por los procesos establecidos de consulta previa.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Introducción

- 1.1 La descentralización fiscal y funcional en Venezuela es un proceso dinámico que, a pesar de tener un sustento legal bien definido, impone demandas crecientes en la capacidad institucional de los estados. Paralelamente, el reciente orden democrático en los gobiernos estatales hace que la gestión pública sea más permeable a las demandas de la sociedad, que invariablemente exige mayor y mejor cobertura de servicios sociales.
- 1.2 En el núcleo de una administración pública capaz de responder a las demandas de la sociedad y a los retos de la descentralización se encuentran mecanismos modernos de gestión de sus recursos. Sin presupuestos que reflejen las aspiraciones programáticas de los gobiernos - a su vez implementados muchas veces impredeciblemente y con escaso control - ni información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones, los gobernantes se encuentran maniatados e imposibilitados de responder ante la ciudadanía.
- 1.3 El gobierno de Venezuela ha identificado claramente este aspecto de la gestión estatal y ha solicitado apoyo al Banco para fortalecerlo. El programa que se propone busca modernizar la administración financiera de los estados y de los entes centrales con función normativa sobre ella, de una manera integral y bajo un esquema de toma de decisiones colegiado. El mismo se fundamenta en la participación activa de cada gobernación interesada y la colaboración técnica y metodológica de la Oficina Central de Presupuesto y del Ministerio de Hacienda.

B. Entorno macroeconómico

- 1.4 En respuesta al período de desequilibrio macroeconómico del período 1993-1995, Venezuela llegó a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en abril de 1996 para implantar un programa de ajuste económico con reforma estructural denominado "Agenda Venezuela." La Agenda Venezuela se orienta hacia la reducción de la inflación, el restablecimiento de la confianza, y el desarrollo de las bases para un crecimiento económico sostenido.
- 1.5 Las políticas de ajuste principales fueron la eliminación de controles cambiarios y de tasas de interés, así como aumentos en la tasa del IVA (mayoreo) y los precios de la gasolina. Adicionalmente, en 1997 se implantaron reformas estructurales importantes, incluyendo: (i) la consolidación de la apertura petrolera; (ii) la reprivatización de una parte importante del sistema financiero; (iii) la privatización de empresas públicas, entre ellas la Siderúrgica del Orinoco (SIDOR); (iv) la reforma de la Ley del Trabajo, y (v) la promulgación de una nueva ley orgánica de la seguridad social.

- 1.6 Los efectos positivos de las políticas implementadas se empezaron a sentir en 1997. De hecho, la inflación cayó de más de 100% en 1996 a 37,8% en 1997, con una fuerte recuperación del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de -0,4% a 5,1%. El superávit en la cuenta corriente alcanzó 4,8% por ciento del PIB en 1997 (8,8% en 1996). Por el lado del mercado laboral, si bien se logró revertir la tendencia de caída de los salarios reales y del empleo de los últimos años, estos no han llegado a los niveles de 1992. Como aspecto negativo, el efecto combinado del bajo incremento de los salarios reales con el aumento en el precio de la canasta básica, probablemente implicó un pequeño incremento en el nivel de pobreza.
- 1.7 Un hilo común entre las metas de lograr una estabilidad macroeconómica sostenible, el aumento de la productividad de los recursos no petroleros, y la reducción en el nivel, intensidad y amplitud de la pobreza es una reforma amplia y profunda del sector público. Esta reforma no solamente debe buscar un aumento en su eficiencia interna, sino también su eficiencia funcional. La continuación de la privatización, la creación de ambientes regulatorios apropiados, tanto macroeconómicos como sectoriales, y la intensificación de la descentralización contribuirán a impulsar el desarrollo de recursos no petroleros en general y del sector privado en particular. Sin embargo, esta reforma del sector público - uno de los elementos principales de la Agenda Venezuela - ha progresado lentamente hasta la fecha.

C. La descentralización en Venezuela

- 1.8 El proceso de transferencia gradual de funciones del poder público a los estados y municipios se fundamenta en la Constitución, la cual faculta al Congreso a transferir determinadas materias de competencia nacional para promover la descentralización administrativa (Art. 137). A pesar de que la Constitución data de 1961, el proceso descentralizador recién cobró fuerza en 1989, año en que se promulgaron tres Leyes claves: La Ley de Libre Elección y Remoción de Gobernadores de Estado, la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, y la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público.
- 1.9 De estas tres Leyes, la de Descentralización (G.O. 4.153) es la piedra angular que delimita las competencias entre el Poder Nacional y los estados y establece los vínculos de carácter fiscal y político entre ambos niveles. Se definen 18 competencias concurrentes a transferirse progresivamente a las Gobernaciones, entre las que se destacan educación, salud pública y nutrición, obras públicas de interés estatal, vivienda popular, urbana y rural, y defensa civil, entre otras (Art. 4).
- 1.10 En contraste con los municipios, los estados no cuentan con ingresos tributarios propios, siendo el Situado Constitucional su principal fuente de financiamiento. La misma Ley de Descentralización establece que en 1990 el Situado sería de 16% del

total de ingresos ordinarios del presupuesto nacional, incrementándose en 1% anual hasta alcanzar el 20% (Art. 13). Los estados, a su vez, deben incluir un Situado Municipal en sus respectivas leyes de presupuesto, equivalente a 10% de sus ingresos ordinarios para 1990, incrementándose también en 1% anual hasta llegar al 20% (Art. 14).

- 1.11 Adicionalmente al Situado Constitucional, los estados reciben recursos de dos fuentes importantes: El Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y las Asignaciones Especiales para los Estados derivadas de Minas e Hidrocarburos. El FIDES, creado por Decreto en 1993 y por Ley en enero de 1997, se nutre con 15% a 20% de las recaudaciones por el impuesto al consumo suntuario y ventas al mayor, y tiene por objeto financiar proyectos de inversión presentados por los propios estados y municipios. La Ley de Asignaciones Especiales de diciembre de 1996 establece que hasta un 30% de los ingresos percibidos por regalías petroleras y mineras se debe distribuir entre los estados, principalmente los productores.

Recursos Recibidos por las Gobernaciones (Millones de Bolívares constantes de 1997) <u>1/</u>					
Año	Situado Constitucional	FIDES	Asignaciones Especiales	Otras Fuentes	Total
1995	1.198.695	---	---	230.849	1.429.544
1996	1.272.096	81.818	---	393.819	1.747.733
1997	1.777.957	176.766	69.533	574.583	2.598.839
1998 (e)	2.328.801	186.387	226.883	282.295	3.024.366

- 1.12 En total, el proyecto de presupuesto de 1998 prevé la transferencia de alrededor del 27% de los recursos totales ordinarios a los estados y municipios. Este flujo importante de financiamiento requiere de sistemas administrativos sólidos y modernos, que aseguren su asignación, uso, y seguimiento en forma eficiente, eficaz y transparente.

D. La administración financiera

- 1.13 Por "administración financiera" se entiende un conjunto de sistemas, con sus respectivas normas, procedimientos administrativos, e ingeniería informática, que constituye el instrumento para la gestión integral de las finanzas públicas. Los sistemas que constituyen el núcleo indivisible de la administración financiera son Presupuesto, Tesorería, y Contabilidad, cuya interrelación permite formular, programar, y ejecutar el

1/ Fuente: Oficina Central de Presupuesto; ajuste propio a moneda constante.

presupuesto, administrar la liquidez, y proporcionar información completa y oportuna para la toma de decisiones y el control externo.

1. El nivel nacional

- 1.14 En el ámbito del gobierno central, la administración financiera se rige principalmente por las Leyes Orgánica del Régimen Presupuestario, de la Hacienda Pública, de la Contraloría General de la República, y de Crédito Público. Un proyecto de Ley Orgánica del Sistema Integrado de Gestión y Control Interno de las Finanzas Públicas, que busca agilizar la gestión administrativa en los órganos públicos, se encuentra en trámite legislativo.
- 1.15 Para promover la modernización de esta área e instrumentar el proyecto de Ley una vez aprobado, se constituyó el proyecto Sistema Integrado de Gestión y Control Financiero (SIGECOF), liderado por el Ministerio de Hacienda y financiado parcialmente por un crédito del Banco Mundial. En concreto, el SIGECOF tiene como propósito automatizar los procesos de obtención y asignación de recursos, así como su registro y control, a fin de proporcionar información oportuna y confiable. El SIGECOF permitirá mejorar el suministro de información gerencial necesaria para la toma de decisiones. En el último año, este proyecto ha tenido avances sustanciales, y se espera tener el sistema operando en la administración central a partir del 1 de enero de 1999.
- 1.16 En el contexto del SIGECOF, se establecen definiciones conceptuales sobre la lógica de la administración financiera que, de ser aplicadas en todos los niveles de gobierno, asegurarán la coherencia e integrabilidad de los flujos de información presupuestaria, financiera, y contable, y la adopción de normas y procedimientos modernos y eficientes.

2. El nivel estatal

a. Instituciones rectoras

- 1.17 El marco legal que rige la administración financiera de los estados y municipios establece niveles de competencia central y descentralizada. En el ámbito central, la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), adscrita al Ministerio de Hacienda, tiene la responsabilidad de emitir las normas que rigen el proceso de elaboración y ejecución de los presupuestos estatales y municipales, así como emitir un Plan Unico de Cuentas. La Contraloría General de la República tiene la facultad de establecer los procedimientos de la contabilidad de los mismos entes y emitir los instructivos correspondientes.
- 1.18 Para ejercer la coordinación de sus actividades con los estados y municipios, OCEPRE dispone de una Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales (DGSPR). Las funciones principales de la DGSPR son: (i) Coordinar y asesorar durante el proceso de

formulación y ejecución presupuestaria; (ii) analizar y tramitar las diferentes modificaciones presupuestarias que se soliciten durante el ejercicio fiscal; (iii) elaborar las cuentas consolidadas y la información estadística referente a la gestión presupuestaria, y (iv) revisar y actualizar los manuales, instructivos y formularios para los procesos de formulación y ejecución del presupuesto.

- 1.19 Diversos diagnósticos independientes, así como evaluaciones de las mismas autoridades de la OCEPRE, recalcan la existencia de deficiencias en la estructura, informatización, y capacidad técnica de la DGSPR para atender a las 23 gobernaciones y más de 300 municipios en forma adecuada. Las principales debilidades identificadas son: (i) alta rotación del nivel directivo; (ii) inexistencia de un esquema organizativo funcional; (iii) personal insuficiente para el volumen de trabajo (10 analistas); (iv) falta de capacitación en áreas vinculadas al presupuesto, tales como tesorería y contabilidad, y (v) escasa dotación de sistemas informáticos.
- 1.20 En contraste, la Contraloría General de la República cuenta con una Dirección General Técnica adecuadamente estructurada y funcional, entre cuyas responsabilidades se encuentra la emisión de las normas de contabilidad. Sin embargo, no se han actualizado dichas normas en más de diez años y se han identificado incompatibilidades entre ellas y las normas de presupuesto, en particular con el Plan Unico de Cuentas. La Contraloría ha identificado la necesidad de contar con apoyo técnico externo para actualizar las normas contables y asegurar su congruencia con el Plan Unico de Cuentas.

b. La situación de los estados

- 1.21 La situación actual de la gestión financiera en los estados del país no es uniforme, y existen al menos tres grandes grupos que reflejan características particulares:
- a. Estados que no han recibido apoyo externo. Se han identificado catorce estados que no han recibido ninguna asistencia técnica externa en esta área. Algunos de éstos han emprendido iniciativas individuales en áreas específicas, a través de firmas consultoras o fundaciones, pero sin la coherencia conceptual deseada;
- b. Estados que recibieron apoyo de PNUD. Entre 1991 y 1996, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ejecutó programas de modernización administrativa y financiera en cuatro estados: Anzoátegui, Falcón, Sucre, y Trujillo. De estos cuatro sólo se ha evidenciado un sistema en funcionamiento en el estado de Sucre, pero todos han realizado diagnósticos y han sentado las bases para una reforma integral;

- c. Estados que reciben apoyo de PROINSOL. El Banco, a través del préstamo 658/OC-VE, Programa de Inversión Social Local (PROINSOL), financia el fortalecimiento de la administración financiera en seis estados. Este proyecto, ejecutado por el Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS) y PNUD, está iniciando actividades y dará asistencia técnica para, entre otras cosas, formulación y control presupuestario en los estados de Barinas, Guárico, Mérida, Nueva Esparta, Portuguesa y Zulia.
- 1.22 Recogiendo elementos de un diagnóstico que cubre estados de los tres grupos, se identificaron las siguientes características de la administración financiera estatal en general: (i) No responde a un esquema conceptual uniforme, por lo que no se garantiza su compatibilidad con el SIGECOF a nivel nacional; (ii) no produce toda la información financiera requerida para la consolidación a nivel central; (iii) se rige por procedimientos altamente burocráticos y desintegrados entre áreas; (iv) no se vincula con las entidades descentralizadas estatales; (v) está poco computarizada, y (vi) no produce información de uso público. 2/
- 1.23 A nivel específico de cada estado, se clasifican las debilidades en dos categorías principales: Sistemas de Información y Área de Gestión. En cuanto a Sistemas de Información, son pocos los estados que disponen de sistemas integrados de información financiera que integren información de presupuesto, tesorería, y contabilidad, automaticen el control interno, y respondan a las ocho características deseables (confiabilidad, unicidad, integridad, verificabilidad, oportunidad, utilidad, transparencia, y seguridad). En el área de Gestión, todos los estados presentan debilidades en al menos una de las áreas del ciclo presupuestario: Política presupuestaria, programación de operaciones, elaboración, ejecución, y control presupuestario y gestión de tesorería, entre otras.

E. Lecciones aprendidas

- 1.24 El programa propuesto se beneficia de lecciones aprendidas de varias fuentes:
- a. La experiencia nacional. El SIGECOF ha efectuado una cantidad de desarrollos conceptuales, sistémicos, y metodológicos que serán de aplicación general por el programa. Entre las lecciones aprendidas principales, se destacan: (i) la necesidad de contar con un instrumento legal apropiado (Decreto Presidencial) para la ejecución fluida del programa; (ii) una organización gerencial flexible, y (iii) una estrategia informática que favorezca sistemas existentes en el mercado por encima de desarrollos propios.

2/ Se dispone de diagnósticos detallados de los estados de Aragua, Falcón, Monagas, y Mérida en los archivos técnicos del proyecto, así como generales de Sucre, Anzoátegui, y Trujillo.

- b. La experiencia estatal. De la experiencia de los estados de Anzoátegui, Falcón, Sucre, y Trujillo con el programa de PNUD, se dispone de una evaluación ex-post del mismo PNUD que brinda valiosas lecciones aprendidas, entre ellas: (i) elementos importantes para la conformación de unidades ejecutoras en los estados; (ii) la necesidad de coordinar las acciones con los órganos rectores, y (iii) los requerimientos mínimos de apoyo jerárquico en los estados participantes.
- c. La experiencia municipal. Actualmente se encuentra en ejecución un proyecto de apoyo a los municipios a través de la Fundación de Concejos Municipales (FUNDACOMUN), con financiamiento del Banco Mundial e implantado a través de firmas consultoras especializadas. Hasta fines de 1997 se había implantado un sistema integrado de administración financiera en alrededor de 150 municipios. A pesar de ser una experiencia reciente, se cuenta con lecciones importantes referentes a la implantación de sistemas informáticos integrados y a la organización de un programa de apoyo a una base amplia de beneficiarios.

F. La estrategia del Gobierno

- 1.25 La estrategia del gobierno se puede resumir en dos áreas principales: Sostenibilidad de la estabilización y mejoramiento de la productividad de los recursos no petroleros. 3/
- 1.26 Enmarcados bajo sostenibilidad de la estabilización, se encuentran: (i) el programa con el FMI; (ii) la creación de un fondo de estabilización; (iii) la creación de un fondo de recompra de la deuda, y (iv) la reforma a las Leyes de Presupuesto. Bajo mejoramiento de la productividad de recursos no petroleros, se destacan: (i) la privatización de empresas no petroleras; (ii) la privatización del sistema financiero; (iii) la reforma del sistema de pago por despido; (iv) la reforma al sistema de seguridad social; (v) la apertura del sector petrolero, y (vi) la reforma del sector público.
- 1.27 La operación propuesta se enmarca en los lineamientos de la Agenda Venezuela, al ser un programa de modernización del sector público. Adicionalmente, y a pesar de no tener incidencia directa en la reforma de la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario, el programa apoyará la aplicación general de normas de control presupuestario, contribuyendo a la sostenibilidad de la estabilización.

G. La estrategia del Banco

- 1.28 La estrategia del Banco en Venezuela tiene tres objetivos principales: (i) consolidar la estabilidad fiscal y macroeconómica; (ii) reducir las desigualdades y aliviar la pobreza, y (iii)

3/Fuente: Agenda Venezuela.

incrementar la productividad de los recursos no petroleros mediante el desarrollo del sector privado. Un aspecto común a estos tres objetivos, a su vez parte de la estrategia operativa del Banco, es apoyar al país en las reformas del sector y políticas públicas.

- 1.29 La operación propuesta se enmarca directamente como apoyo a las reformas del sector público. La gestión adecuada de los recursos fiscales es una función básica de los gobiernos estatales, que impacta directamente en la eficiencia, eficacia, y transparencia de la provisión de servicios públicos. Adicionalmente, el programa tendrá impacto indirecto en dos áreas adicionales contempladas en la política del Banco: la consolidación de la estabilidad fiscal, mediante la provisión de mejor información agregada sobre el gasto público estatal, y el alivio a la pobreza, mediante la mejor focalización de recursos públicos en las áreas prioritarias de acción.
- 1.30 Adicionalmente, cabe destacar que esta operación no se visualiza solamente como una acción limitada en un área específica; el éxito del esquema de ejecución propuesto puede servir de modelo para guiar el diseño de operaciones futuras del Banco que involucren más de un nivel de gobierno.

H. Experiencia del Banco en el sector

- 1.31 En el área de administración financiera sub-nacional, el Banco ha acumulado considerable experiencia a través de tres proyectos principales: El Programa Nacional de Administración Fiscal de los Estados de Brasil (980/OC-BR), el Programa de Fortalecimiento de las Entidades Territoriales de Colombia (977/OC-CO), y el Programa de Apoyo a la Reforma Integral de la Provincia de Mendoza (AR-0209).
- 1.32 De estos tres, el primero (980/OC-BR) ha provisto numerosas lecciones aprendidas para la ejecución de un programa de asistencia técnica a entidades sub-nacionales a través de una unidad ejecutora central, y su reglamento operativo ha sido utilizado como modelo para la operación propuesta.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivo principal

- 2.1 El objetivo principal del programa es fortalecer la gestión financiera a nivel estatal, contribuyendo así a una mas eficiente, eficaz, y transparente provisión de servicios públicos en las áreas prioritarias de acción de los gobiernos sub-nacionales.

B. Objetivos específicos

2.2 Los objetivos específicos de la operación son los siguientes:

- a. Fortalecer la Administración Financiera Estatal. Se buscará la modernización integral de la administración financiera en los estados participantes, equilibrando el uso de conceptos, normas y sistemas de aplicación nacional con los requerimientos particulares de cada estado. El enfoque principal será integrar las áreas de planificación y presupuesto, tesorería, y contabilidad bajo un esquema informático y procedimental moderno.
- b. Fortalecer al ente rector de los presupuestos regionales. Se visualiza que la Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales de OCEPRE, como ente rector, desarrolle su función de interlocutor con los estados en materia de técnica y normativa presupuestaria, así como de canalizador de información presupuestaria estatal para otros usuarios.
- c. Establecer un Sistema de Información Financiera Territorial (SIFT). Este sistema estará localizado en OCEPRE y recibirá información presupuestaria, financiera, y contable de los estados en forma electrónica, para su uso por la misma OCEPRE, la contabilidad nacional, el sistema de cuentas nacionales, las estadísticas de las finanzas públicas, y el público en general.
- d. Armonizar las normas presupuestarias y contables de aplicación por los estados. Tanto OCEPRE como la Contraloría General de la República emiten normas que gobiernan la administración financiera estatal. El programa buscará armonizar estas normas y sus instrumentos técnicos para facilitar su aplicación por los estados.

C. Componentes y actividades principales

2.3 El proyecto financiará principalmente servicios de consultoría (individuales y firmas), equipo de computación y de oficina, capacitación, y apoyo general durante un período de 36 meses para ejecutar los siguientes componentes:

1. Componente 1: Gerencia y Administración del Programa (US\$ 2,4 millones; duración estimada: 36 meses).

2.4 Mediante este componente, el programa realizará actividades en dos áreas principales:

- a. Unidad Coordinadora Central (UCC) (\$US 2,0 millones; duración estimada: 36 meses): (i) Apoyar al Comité Directivo del programa como su Secretaría Técnica; (ii) Diseñar e implantar un Banco de Consultoría y Soluciones Técnicas (BCST); (iii) Asesorar a las gobernaciones en los procedimientos del programa; (iv) Llevar a cabo las funciones relativas a la

revisión, suscripción, y ejecución de proyectos estatales subsidiarios que se establezcan en el Reglamento Operativo; (v) Asesorar a los equipos técnicos de las gobernaciones participantes, y (vi) Actividades propias de la coordinación del programa, tales como la elaboración de los planes de trabajo o selección de consultores, entre otras.

- b. Unidad Administrativa. (\$US 0,4 millones; duración estimada: 36 meses): Se creará una Unidad Administrativa dependiente de la UCC, cuyas responsabilidades principales serán: (i) Procesar todas las contrataciones y adquisiciones del programa según los procedimientos establecidos en el convenio de préstamo y en los tiempos definidos por los planes de trabajo; (ii) Administrar los recursos físicos y financieros del programa; (iii) Llevar la administración financiera y contable; (iv) Efectuar los pagos a proveedores, contratistas, y consultores; (v) Garantizar la calidad logística de las instalaciones del programa, y (vi) apoyar las auditorías externas.

- 2.5 El Banco de Consultoría y Soluciones Técnicas (BCST) es un servicio de apoyo que se brinda a los estados participantes del componente 2 del programa. El BCST consistirá de: (i) una nómina de consultores individuales precalificados para las áreas elegibles del proyecto; (ii) una nómina de firmas consultoras precalificadas, para la provisión de sistemas informáticos; y (iii) un banco de soluciones técnicas que hayan dado buenos resultados en un estado para su utilización por otros.

2. Componente 2: Fortalecimiento de la Administración Financiera Estatal (US\$ 6,3 millones, duración estimada 36 meses)

- 2.6 Este componente financiará proyectos integrales de asistencia técnica en hasta 18 estados participantes, los cuales serán elaborados por los mismos estados en colaboración con la Coordinación del programa bajo lineamientos establecidos en el reglamento operativo (ver sección III-B) y el manual de elaboración de proyectos. Cada proyecto responderá a los requerimientos específicos del estado correspondiente y financiará el fortalecimiento de la gestión financiera y la implantación de sistemas informáticos que permitan un manejo automatizado, transparente, y auditable de las transacciones financieras y generen información para la toma de decisiones.

- 2.7 Los componentes elegibles que podrá contener cada proyecto específico son los siguientes:

- a. Programación de operaciones: Desarrollo de metodologías de planificación de objetivos y acciones concretas, que contengan elementos de definición de requerimientos financieros asociados. Estas técnicas facilitarán la elaboración de planes financieros plurianuales.

- b. Política presupuestaria. Se fortalecerá la capacidad de la gobernación para definir, como paso previo a la formulación del presupuesto, las prioridades gubernamentales del estado y su interrelación con las perspectivas fiscales del año. La política presupuestaria debe contener todos los elementos necesarios para la formulación de los anteproyectos de presupuesto.
- c. Elaboración, negociación, y aprobación del presupuesto. Se apoyará el proceso de formulación del presupuesto según metodologías modernas y de fácil aplicación, que equilibren la flexibilidad en la gerencia pública con los elementos de rigidez que aseguren el control financiero global. En lo posible, estas metodologías deberán ser uniformes para todas las gobernaciones. Asimismo, se brindará asesoría para fortalecer la negociación legislativa del presupuesto y realizar reformas legales para agilizar su aprobación.
- d. Programación de la ejecución, ejecución, y evaluación del presupuesto. Se apoyará la implantación de una metodología de programación periódica de la ejecución presupuestaria, así como mecanismos de control de la ejecución en base a cuotas, saldos presupuestarios y la disponibilidad de caja. Esta área es típicamente una responsabilidad compartida de las áreas de presupuesto y tesorería. También se sentarán las bases para un sistema de evaluación ex-post del presupuesto que tome en cuenta variables físicas y financieras y genere información de costos.
- e. Gestión de la tesorería. En el área de gerenciamiento de los activos líquidos de la gobernación, el programa proveerá asistencia en la aplicación del presupuesto de caja, armonizado e integrado con la ejecución presupuestaria. Dependiendo de la normativa específica de cada estado, podría también incorporarse apoyo al desarrollo de un sistema de cuenta única o de "banco del tesoro", administración de excedentes temporales, ú otras áreas relacionadas.
- f. Contabilidad integrada. El apoyo sustantivo en el área contable se enfocará en la producción de tablas, clasificadores, y manuales que permitan la generación de toda la información financiera en forma directa del registro de transacciones en el sistema informático. Se buscará convertir al área contable en una gerencia de información, que pueda responder en tiempo y forma a los requerimientos gerenciales a la vez de mantener su responsabilidad contable legal y formal. Este componente apoyará también el desarrollo de una política de divulgación de información financiera al público.
- g. Reformas legales. Se apoyará la elaboración de borradores de normas legales que consoliden el proceso de reforma, tales como Leyes de Administración Financiera Integrada, reglamentos presupuestarios, etc., así como todo lo relacionado con la

reforma organizativa del órgano rector de las finanzas públicas estatales.

- h. Fortalecimiento y vinculación con las entidades descentralizadas. Los proyectos estatales podrán incluir el financiamiento de sistemas básicos de registro y control financiero en sus principales entidades descentralizadas, así como de vinculación informática entre las entidades y la gobernación.
 - i. Sistemas Integrados de Información Financiera. Los estados que no cuenten con sistemas informáticos que integren las funciones presupuestarias, de tesorería, y de contabilidad podrán incluir en sus proyectos la implantación de uno de los paquetes informáticos disponibles en el mercado local, a través de firmas consultoras que los instalen, adecuen y documenten, y capaciten a los usuarios y administradores.
 - j. Otras áreas relacionadas. El programa puede servir de punto de partida para realizar reformas administrativas más amplias, en áreas tales como la gestión de recursos humanos, compras y contrataciones, administración de bienes, etc.
- 2.8 Las actividades principales que componen este componente son: (i) el diagnóstico de la reglamentación, procesos, y sistemas existentes; (ii) diseño de metodologías revisadas, que promuevan la integración de los sistemas, evitando redundancias y duplicaciones; (iii) implantación de las metodologías, mediante la emisión de disposiciones reglamentarias, la capacitación integral de los funcionarios, y el apoyo a la reorganización administrativa; (iv) implantación, adecuación, y documentación de los sistemas informáticos, y (v) asesoría a las autoridades del gobierno estatal en otros elementos relacionado.
- 2.9 En el marco de este componente se espera también sentar las bases iniciales para un apoyo futuro a las Contralorías estatales, buscando el fortalecimiento de las funciones de control externo. Al respecto, los estados participantes deberán presentar, como parte de sus proyectos, un acuerdo con las Contralorías para la evaluación conjunta de los sistemas de administración financiera que sean implantados. Se espera que estas "auditorías de sistemas" permitan la simplificación, reducción, o eliminación de los procesos de control previo externo.
3. Componente 3: Fortalecimiento de la OCEPRE y desarrollo normativo (US\$ 1,0 millón, duración aproximada: 18 meses)
- 2.10 Se apoyará a la Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales de OCEPRE mediante: (i) el desarrollo de la metodología e instrumentos normativos para la rectoría del sistema presupuestario regional, incluyendo revisiones al plan único de cuentas y a los instructivos presupuestarios, así como su armonización con las normas de contabilidad; (ii) la instalación y

puesta en marcha de sistemas informáticos modernos; (iii) el apoyo a las reformas organizativas y de cuadros de personal necesarias, y (iv) el desarrollo de un programa de capacitación en temas de manejo de información y de administración financiera integrada.

- 2.11 El componente descrito también incluirá la puesta en marcha de un Sistema de Información Financiera Territorial (SIFT), a través de: (i) el diseño lógico del sistema, así como la definición de los medios de comunicación; (ii) estructuración y programación de la base de datos; (iii) definición de los reportes de salida y de las rutinas de manejo de información; (iv) interconexión con otros sistemas de usuarios y con un servidor de Internet para su acceso público, y (v) puesta en marcha y documentación definitiva.
- 2.12 Mediante este componente se apoyará también a la Dirección General Técnica de la Contraloría General de la República, con el fin de revisar y actualizar las normas técnicas sobre la contabilidad estatal, asegurando la compatibilidad con las directrices presupuestarias y los desarrollos conceptuales del SIGECOF.

D. Costo y financiamiento

- 2.13 El costo total del programa será de US\$ 12.000.000, de los cuales el Banco aportará US\$ 6.000.000 de los recursos del Capital Ordinario y el país US\$ 6.000.000. El 50% del aporte local provendrá del gobierno nacional a través de OCEPRE y el 50% de las gobernaciones participantes.
- 2.14 Para el dimensionamiento de la operación, se utilizaron los siguientes criterios básicos:
- a. Componente 1: Gerencia y administración. Se calcularon los gastos de operación de una unidad coordinadora central y una unidad administrativa, por un período de 36 meses, con un total de 402 meses/consultor, gastos de viaje y viáticos, equipo de computación y de oficina, y servicios básicos (alquiler, comunicaciones, etc.).
 - b. Componente 2: Fortalecimiento de la administración financiera estatal. El dimensionamiento de este componente se realizó en base a una muestra preliminar de cuatro de los cinco estados piloto (Mérida, Monagas, Aragua, y Falcón). El costo promedio de cada proyecto estatal se estima en \$400,000, pudiéndose atender hasta 18 estados con el financiamiento del programa. El costo de cada proyecto se dividirá de la siguiente manera: 60% Banco y Gobierno Central (para Servicios de Consultoría), y 40% del estado participante (principalmente para equipo, capacitación, servicios básicos, y otros).
 - c. Componente 3: Fortalecimiento de la OCEPRE y desarrollo normativo. Este componente se dimensionó en base a un requerimiento de 84 meses/consultor, una firma consultora para

el desarrollo del SIFT por un período de 12 meses, equipo y capacitación.

- 2.15 El aporte del Banco al programa se destinará principalmente a la contratación de servicios de consultoría (81%), así como para equipo de computación y oficina para los componentes de Gerencia y Coordinación del Programa y Fortalecimiento de la OCEPRE (3%). Los gastos principales con cargo al aporte del gobierno central son servicios de consultoría (61%) y apoyo general (28%). El destino del aporte de los estados se determinará en cada proyecto individual según el reglamento operativo; sin embargo, se estima que el 15% del aporte se destinará a servicios de consultoría, 30% a equipo, 30% a capacitación y adiestramiento, y el restante 25% a apoyo general y mejoras de infraestructura.
- 2.16 Los términos y condiciones generales del préstamo se presentan en el resumen ejecutivo. En el cuadro siguiente se presenta un resumen del presupuesto por componente, categorías principales de gasto y tipo de financiamiento. Un cuadro detallado está disponible en los archivos técnicos del proyecto.

PRESUPUESTO CONSOLIDADO POR COMPONENTE (en miles de \$us)					
Categoría Presupuestaria	BID/OC	GOV (Central)	GOV (Estados)	Total	%
<u>Gerencia y Admin. del Programa</u>	921	1.456		2.377	19,8%
1. Servicios de Consultoría	833	899		1.732	
2. Equipo	88			88	
3. Capacitación		21		21	
4. Apoyo General y Servicios		536		536	
<u>Fortalecimiento de la Administración Financiera Estatal</u>	3.555	944	3.000	7.499	62,5%
1. Servicios de Consultoría	3.555	944		4.499	
2. Gastos por Determinar (1)			3.000	3.000	
<u>Fortalecimiento de la OCEPRE y Desarrollo Normativo</u>	615	398		1.013	8,4%
1. Servicios de Consultoría	519			519	
2. Equipo	72	88		160	
3. Capacitación	24			24	
4. Apoyo General y Servicios		310		310	
SUB-TOTAL	5.091	2.798	3.000	10.889	90,7%
1. Costos Financieros	60	72		132	1,1%
a. Comisión de Crédito		72		72	
b. FIV (1%)	60			60	
2. Auditoría Externa	200			200	1,7%
3. Imprevistos	650	130		780	6,1%
TOTAL GENERAL	6.000	3.000	3.000	12.000	100%

(1) Los gastos de contraparte estatal serán determinados individualmente para cada estado, de acuerdo con los criterios de elegibilidad descritos en el Reglamento Operativo.

III. EJECUCION DEL PROGRAMA

A. Organización y ejecución

- 3.1 El proyecto estará organizado en tres niveles: El nivel rector, el nivel coordinador, y el nivel ejecutor (ver anexo III-1). El nivel rector lo constituye un Comité Directivo (CD), creado por Decreto Presidencial (archivos técnicos) que tendrá la responsabilidad de supervisar periódicamente el avance del programa, emitir directrices estratégicas, celebrar los convenios y contratos subsidiarios con los estados participantes, emitir el Reglamento Operativo y crear instancias colegiadas de jerarquía inferior en caso de ser necesarias. Estará integrado por representantes de los Ministerios de Hacienda y Relaciones Interiores y dos representantes de los gobernadores a través de la Asociación de Gobernadores de Venezuela (AGV). Se invitará a la Contraloría General de la República a nombrar un representante al Comité con el carácter que la misma Contraloría le asigne.
- 3.2 El nivel coordinador lo constituye una Unidad Coordinadora Central (UCC), adscrita administrativamente a la OCEPRE pero dependiente funcionalmente del Comité Directivo, dirigida por un Coordinador Nacional, el cual será nombrado por el CD de acuerdo a sus procedimientos internos, lo cuales deberán ser compatibles con los lineamientos que establecen los procedimientos del Banco. La UCC estará apoyada, al menos durante el primer año de ejecución del Programa, por un Asesor Técnico Principal (ATP) con experiencia a nivel internacional, el cual será nombrado por el CD mediante un procedimiento análogo al del Coordinador Nacional. Al cabo del primer año, el CD podrá decidir si el ATP continúa bajo la figura de tiempo completo, o se transforma en consultorías de corto plazo.
- 3.3 El Coordinador Nacional será responsable de supervisar directamente la ejecución del componente 3 (Fortalecimiento de OCEPRE), y coordinar la ejecución de los proyectos estatales con las Unidades Ejecutoras Estatales (UEE). Será responsable también de aplicar el Reglamento Operativo del programa y cumplir las funciones que le asigne en la revisión técnica de los proyectos estatales y la asesoría a sus equipos técnicos.
- 3.4 La UCC tendrá la supervisión directa de una Unidad Administrativa, integrada por personal del área financiera y contable, que será responsable de todas las funciones administrativas necesarias para la ejecución del programa (ver párrafo 2.4.b).
- 3.5 Uno de los elementos centrales del proyecto es el aprovechamiento de los desarrollos existentes en materia de administración financiera y de las economías de escala derivadas de la implementación de reformas similares en un grupo amplio de estados. Por lo tanto, la UCC será responsable de establecer vínculos de cooperación mutua con otros organismos o proyectos que puedan

aportar soluciones concretas, sobre todo en las áreas informática y conceptual (SIGECOF, FUNCACOMUN, PROINSOL, etc.), y de promover la difusión de soluciones técnicas exitosas entre estados.

- 3.6 El nivel ejecutor estatal lo constituyen las Unidades Ejecutoras Estatales (UEE), creadas mediante resoluciones de cada gobernación como condición previa para la efectividad del convenio estatal, integradas por un Coordinador, un Asesor Legal, y un Administrador. Ejecutarán los proyectos estatales basados en: (i) Los consultores individuales y/o firmas consultoras contratados por la UCC, y (ii) los equipos, recursos para capacitación, y otros recursos provistos como contraparte estatal. Los servicios de consultoría serán seleccionados por la UEE de un BCST mantenido por la UCC (ver párrafo 2.4.a.ii).
- 3.7 La responsabilidad final de cada proyecto estatal recae en la UEE respectiva. Durante la ejecución de cada proyecto, la UCC proveerá apoyo técnico y supervisará el cumplimiento del Reglamento Operativo; sin embargo, la elaboración de los proyectos, su ejecución, y el cumplimiento de los objetivos trazados constituyen responsabilidades del estado.
- 3.8 El CD suscribirá convenios con cada uno de los estados participantes, en base a las recomendaciones derivadas del análisis técnico de la UCC. Los convenios se basarán en los documentos de proyecto presentados por cada gobernación solicitante, elaborados con el apoyo de la UCC según el Manual de Proyectos contenido en el Reglamento Operativo.

B. Reglamento operativo

- 3.9 El Reglamento Operativo del programa será aprobado y modificado por el Comité Directivo con la no objeción del Banco. La elaboración del primer Reglamento Operativo será realizada mancomunadamente por el Banco y el país, y su aprobación por el CD será condición previa para los desembolsos del préstamo.
- 3.10 Ese Reglamento contendrá una exposición de motivos donde se explican los objetivos y metas generales. Luego, las reglas propiamente dichas se dividen en varias secciones: (i) disposiciones generales; (ii) objetivos y descripción del programa; (iii) requisitos para la participación de los estados y elegibilidad de los proyectos específicos; (iv) utilización de los recursos del programa; (v) procedimiento para la ejecución del programa; (vi) informes y evaluaciones, y (vii) límites de financiamiento y contrapartida.
- 3.11 Además de la normativa descrita, el Reglamento anexará un Manual de Proyectos para que sirva de guía a los estados que participen en el programa. En este manual los estados tendrán un modelo a seguir para la elaboración de sus proyectos específicos.

3.12 Algunos de los elementos centrales del Reglamento Operativo serán los siguientes:

- a. Componentes elegibles. Los componentes elegibles para financiar por el programa serán los descritos en el párrafo 2.6.
- b. Fuentes de financiamiento. Cada proyecto estatal deberá contener un 40% de aporte propio de la gobernación, el cual será de gestión propia por el estado. El monto restante, externo a la gobernación, provendrá de los aportes de la Nación y del BID en bienes adquiridos y servicios contratados directamente por la UCC. El programa no transferirá recursos en efectivo a los estados.
- c. Tipos de gasto elegibles por fuente de financiamiento. Para simplificar el proceso de ejecución, el aporte externo a la gobernación financiará servicios de consultoría individual, y en casos excepcionales, bienes materiales. La contraparte estatal se destinará también a servicios de consultoría (en proporción menor), más equipos, capacitación, servicios básicos, y apoyo general.
- d. Procedimiento normal de ejecución. En resumen, el procedimiento normal de ejecución será el siguiente, en orden cronológico: (i) Elaboración del proyecto estatal por la gobernación; (ii) presentación ante la UCC para su revisión técnica; (iii) elaboración del convenio por la UCC y su presentación ante el CD; (iv) aprobación del proyecto por el CD; (v) firma del Convenio entre el CD y el Gobernador del estado; (vi) presentación al CD de la terna de candidatos para Coordinador Estatal; (vii) constitución de la Unidad Ejecutora Estatal; (viii) presentación de documentación sobre recursos de contraparte local; (ix) selección de consultores del BCST de la UCC, y (x) inicio de actividades del proyecto.
- e. Procedimientos especiales. Los proyectos que reciben apoyo de PROINSOL/PNUD (ver párrafo 1.21) ejecutarán sus proyectos con las siguientes variantes: (i) La unidad ejecutora del convenio PROINSOL/PNUD facilitará la coordinación del proyecto, por lo cual no será necesario crear la UEE; y (ii) la gobernación deberá presentar, como parte del proyecto, una exposición de la complementariedad entre ambos proyectos.
- f. Estructura de los proyectos estatales. Mediante el Manual de Proyectos anexo al Reglamento Operativo, se definirá la forma y contenido de los documentos de proyecto estatales. Se buscará una estructura simple y clara que contenga, como mínimo, los objetivos y componentes, las actividades y el plan de trabajo, los insumos y sus fuentes de financiamiento, los términos de referencia de los servicios de consultoría, y una tabla de indicadores de ejecución.

- g. Convenios entre los estados y el CD. El anexo II del Reglamento Operativo establece el modelo para el Convenio Estatal de Asistencia Técnica, el cual se firmará entre cada estado participante y el CD. El convenio establecerá las obligaciones del CD y UCC y del estado. El mismo establecerá la preeminencia del contrato de Préstamo entre el Banco y la Nación en caso de conflictos en la conceptualización y ejecución de los proyectos estatales.

C. Entidades piloto

- 3.13 A fin de contar con una experiencia exitosa que sirva de "punta de lanza" para el arranque del programa, se seleccionaron cinco estados que participarán de una fase piloto. Los proyectos de cada estado serán preparados paralelamente al procesamiento de esta operación, y se entregaron cuestionarios e instructivos especiales (archivos técnicos) para guiarlos en las fases previas a la constitución formal del proyecto.
- 3.14 Las entidades piloto son una muestra representativa de la variedad de proyectos que se pueden presentar, y tienen la finalidad de: (i) facilitar el dimensionamiento de los proyectos estatales; y (ii) aprovechar la dinámica impuesta por los gobernadores de los estados piloto como ejemplo demostrativo para los demás estados del país, a fin de viabilizar la ejecución del programa. Sin embargo, el inicio de actividades de la operación no estará condicionado a logros concretos en las entidades piloto. A continuación se indican los estados seleccionados en principio y el alcance previsto de cada proyecto piloto:
- a. Aragua. El estado de Aragua recibirá apoyo integral en todas las áreas, tanto en gestión financiera como en sistemas informáticos.
- b. Falcón. Se apoyará a este estado en todas las áreas, con énfasis en las áreas de gestión, aprovechando la plataforma informática provista por proyectos anteriores en la mayor manera posible.
- c. Mérida. El estado de Mérida recibe actualmente apoyo de PROINSOL/PNUD. El alcance del apoyo del programa piloto será limitado a áreas complementarias. Preliminarmente, se ha identificado el fortalecimiento de los sistemas informáticos del área financiera de las entidades descentralizadas como un área prioritaria, así como su interrelación con la gobernación.
- d. Monagas. En coordinación con esfuerzos propios que llevó a cabo la gobernación con apoyo de entidades especializadas, el programa proveerá desarrollos completos en las áreas de gestión e informática.
- e. Distrito Federal. En vista de la complejidad del aparato administrativo del D.F., la fase piloto se limitará a efectuar

un diagnóstico y elaborar un documento de proyecto, que será considerado por la UCC y el CD mediante los procedimientos regulares.

- 3.15 Los estados piloto del programa se seleccionaron en base a los siguientes criterios: (i) compromiso político de las gobernaciones para con los procesos de fortalecimiento de las funciones descentralizadas; (ii) el desempeño de los estados en otros proyectos del Banco, en especial en lo referente a Aragua, Mérida y Falcón su participación en el proyecto de apoyo a la descentralización, y (iii) la representatividad de los estados piloto en cuanto a su participación en otros proyectos con componentes de administración presupuestaria, ya que estos incluyen estados con financiamiento del programa PROINSOL/PNUD, así como estados que no han recibido financiamiento alguno en esta área.

D. Indicadores de ejecución

- 3.16 Los indicadores principales que se utilizarán para medir el avance e impacto del programa se encuentran detallados en el Marco Lógico (anexo III-1). En la tabla siguiente se indican los más preponderantes:

Indicadores de Ejecución	
Area	Indicador
Elaboración de Proyectos Estatales	a) Proyectos de los 5 estados piloto preparados al 8/98; b) Proyectos de al menos 7 otros estados ejecutados al 12/01
Normativa presupuestaria y contable	a) Normas revisadas y armonizadas hasta el 6/99
Flujos de información de los estados al gobierno central y al público	a) Base de datos operativa, con al menos el 80% del gasto estatal, al 12/00; b) Conexiones con usuarios institucionales al 1/01; c) Página de Internet con información pública en operación al 6/01
Mayor eficiencia en la provisión de servicios derivados de las reformas administrativas ^{4/}	a) 5% de ahorro promedio en la provisión unitaria de servicios en programas seleccionados, a los 12 meses de concluido cada proyecto estatal

^{4/} Se espera que la reducción en costos unitarios se derive de varios factores, entre ellos: (i) disminución en el costo de insumos por el cumplimiento puntual de obligaciones con proveedores; y (ii) eliminación de gastos no productivos identificados por la evaluación presupuestaria.

E. Procedimiento de adquisiciones de bienes y servicios

- 3.17 Adquisiciones de bienes y contrataciones de obras de construcción. Las adquisiciones de bienes y las contrataciones de obras de construcción se llevarán a cabo conforme a los procedimientos del Banco. La licitación pública internacional será obligatoria para adquisiciones cuyo valor exceda US\$ 350,000 para bienes y US\$ 5 millones. Estos límites se justifican tomando en cuenta que en proyectos similares en el país, se presentan concursantes del exterior cuando los montos son superiores a dichos límites. Las licitaciones por montos inferiores a estos límites procederán de acuerdo con la legislación nacional, la cual es compatible con los procedimientos del Banco.
- 3.18 Selección de consultores nacionales individuales. Los consultores nacionales individuales serán contratados por concurso publicado en la prensa. De este concurso se preseleccionarán a los miembros del BCST. Los estados podrán escoger de esta lista a los consultores para sus proyectos específicos de acuerdo a sus necesidades.
- 3.19 Se recomienda mantener el requisito de consulta previa al Banco sólo en el caso de selección y contratación de consultores individuales superiores a US\$50.000. La Oficina del Banco en el país revisará los contratos ex-post por muestreo aleatorio simple para asegurar que se están siguiendo los procedimientos del Banco. De no cumplirse, el Banco no reconocerá tales gastos dentro del financiamiento, y el muestreo será ampliado, hasta poder llegar a ser por consulta previa.
- 3.20 Selección de firmas consultoras. Se preseleccionarán a las firmas consultoras para la instalación de los sistemas informáticos estatales a través de una publicación de prensa nacional para las contrataciones inferiores a los US\$200.000. No se prevén contrataciones de firmas consultoras por encima de este monto. Una vez preseleccionadas, las firmas integrarán el BCST y se procederá a la selección final por el estado beneficiario. Se mantendrá el requisito de consulta previa al Banco en todas las contrataciones de firmas consultoras.
- 3.21 La firma consultora para el desarrollo del SIFT, bajo el componente de Fortalecimiento de la OCEPRE y Desarrollo Normativo, se seleccionará mediante la legislación nacional vigente, sin proceder por la preselección al BCST.
- 3.22 Legislación nacional. La legislación nacional (la cual se aplica tanto a bienes como a servicios), permite licitación selectiva (por invitación) por montos entre Bs. 7.000.000 y Bs. 70.000.000; y licitación general (pública) por montos por encima de Bs. 70.000.000.

F. Calendario de desembolsos

3.23 La tabla siguiente resume el calendario estimado de desembolsos, en millones de dólares:

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS 5/ (millones de US\$)												
Componente	1 9 9 8			1 9 9 9			2 0 0 0			2 0 0 1		
	BID	NAC	EST	BID	NAC	EST	BID	NAC	EST	BID	NAC	EST
1. Gerencia y Coordinación	0,1	0,1		0,3	0,5		0,3	0,5		0,2	0,4	
2. Fort. Admin. Financ. Estatal	0,2		0,3	1,2	0,4	1,2	1,5	0,4	1,1	0,6	0,1	0,4
3. Fort. OCEPRE y des. normativo	0,1	0,1		0,4	0,1		0,2	0,1				
4. Otros Gastos		0,1		0,3	0,1		0,2	0,1		0,4		
TOTAL	0,4	0,3	0,3	2,2	1,1	1,2	2,2	1,1	1,1	1,2	0,5	0,4

G. Fondo rotatorio

3.24 Se recomienda otorgar un fondo rotatorio equivalente a 5% del monto total del préstamo. La reposición del fondo se hará a petición del prestatario, luego de la presentación de la documentación correspondiente a fin de que la Oficina de País determine la elegibilidad para financiamiento del Banco de los gastos efectuados.

3.25 Treinta días antes de la fecha del desembolso final del préstamo, el prestatario deberá presentar la justificación final de los pagos efectuados con recursos del fondo rotatorio. Todas las cantidades no justificadas deberán ser devueltas al Banco antes de la fecha del desembolso final del préstamo.

H. Auditorías externas

3.26 El prestatario presentará al Banco estados financieros auditados del proyecto anualmente durante el período de ejecución del proyecto, hasta que todos los recursos del proyecto (fondos del Banco y contrapartida local) hayan sido desembolsados. Estas auditorías serán financiadas con los recursos del préstamo del Banco, de acuerdo a lo establecido en el manual de administración de operaciones, sección 419.

3.27 Las UEE deberán presentar a la UCC reportes financieros anuales auditados, de acuerdo con lo establecido en la sección VI.A(c) del

5/ Nota: NAC = Gobierno Nacional; EST = Gobiernos Estaduales

Reglamento Operativo. El costo de estas auditorías será reconocido como aporte local del estado.

I. Reconocimiento de gastos y financiamiento retroactivo

- 3.28 Se podrán reconocer hasta US\$60.000 con cargo al aporte local, para gastos efectuados respectivamente durante los dieciocho meses anteriores a la fecha de aprobación de este préstamo. Adicionalmente, antes de la firma del contrato, todos los gastos efectuados por el Prestatario, a partir de la fecha de aprobación del préstamo podrán ser reconocidos o financiados retroactivamente por el Banco, según fuere el caso, en la medida en que se hayan cumplido los requisitos que se establezcan en el mencionado contrato.
- 3.29 Se reconocerán como contraparte local el aporte de los estados para la ejecución de los proyectos aprobados por la UCC y el CD. El Banco podrá revisar un muestreo de los proyectos estatales y objetar el reconocimiento de gastos de aporte local si considera que no cumplen los lineamientos que establece el reglamento operativo del programa.

J. Condiciones especiales

- 3.30 Serán condiciones previas al primer desembolso las siguientes: (i) la firma del Decreto Presidencial creando el Comité Directivo y la Unidad Coordinadora Central, y la designación de los representantes del Comité Directivo; (ii) la aprobación del Reglamento Operativo del Programa por el CD; (iii) la selección del Coordinador Nacional por el CD; y (iv) la localización de la UCC en un espacio físico adecuado para el desarrollo de sus funciones. Adicionalmente, la presentación a satisfacción del Banco de un plan de fortalecimiento de la Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales (DGSPR) será una condición previa a los desembolsos del componente 3 del Programa (Fortalecimiento de OCEPRE).

K. Evaluación final de resultados

- 3.31 De conformidad con la política del Banco, se consultó con el prestatario y ejecutor y este decidió no hacer una evaluación ex-post como parte de las actividades del programa. En el evento que el Banco quiera efectuar tal evaluación será realizada con base en los indicadores contenidos en el marco lógico (ver anexo III-2).

IV. VIABILIDAD DEL PROGRAMA

A. Viabilidad institucional

- 4.1 A pesar que OCEPRE no tiene experiencia concreta en la ejecución de una operación de esta envergadura, se considera que el programa es institucionalmente viable porque el Comité Directivo y la Unidad

Coordinadora Central, encargados de implantar el programa, serán creados por Decreto Presidencial y contarán con todas las normas y procedimientos requeridos para una operación prácticamente independiente. Se cuenta con una experiencia similar a nivel del Ministerio de Hacienda (el Proyecto SIGECOF, con recursos del Banco Mundial) que opera exitosamente con un esquema similar.

B. Viabilidad financiera

- 4.2 El programa es viable financieramente porque: (i) La Ley Paraguas de 1998, en su próxima reforma, contemplará una asignación para la suscripción de este programa; (ii) OCEPRE dispondrá de aproximadamente \$200.000 para el aporte local de 1998, tanto en efectivo como en especie; y (iii) los estados están en condiciones de aportar contraparte con recursos presupuestarios propios, a través de FIDES, y en especie.

C. Viabilidad técnica

- 4.3 El proyecto es viable técnicamente, porque: (i) Ya existen experiencias en otros países que demuestran la viabilidad técnica de un programa de apoyo a entidades sub-nacionales a través de una unidad coordinadora central; (ii) El país ha acumulado experiencia importante en administración financiera integrada, tanto a nivel nacional (proyecto SIGECOF), como a nivel municipal (proyecto FUNDACOMUN); (iii) existen firmas consultoras y consultores individuales en el mercado que cuentan con experiencia en este tema; y (iv) el proyecto será regido por un Comité Directivo que incorporará a todas las entidades involucradas en el dictamen de normas técnicas.

D. Impacto sobre la población de bajos ingresos

- 4.4 El impacto del programa sobre la población de bajos ingresos se dará en forma indirecta, a través de la mejor asignación y uso de recursos presupuestarios para la provisión de servicios sociales por los estados. Se espera también derivar un ahorro neto que permita destinar una mayor cantidad a estos sectores en el agregado.

E. Beneficios

- 4.5 Los beneficios principales derivados del programa son los siguientes:
- 4.6 Mejora apreciable en la calidad y cantidad de servicios públicos del orbe estatal. El uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios y la mayor y mejor información para la toma de decisiones - en conjunto con la creciente inversión pública estatal con fondos FIDES y de la Ley de Asignaciones Especiales - sentarán las bases para una mayor productividad en los sectores prioritarios de acción de los estados. Se estima que en promedio, el costo

unitario de provisión de servicios por los estados se reducirá en 5%.

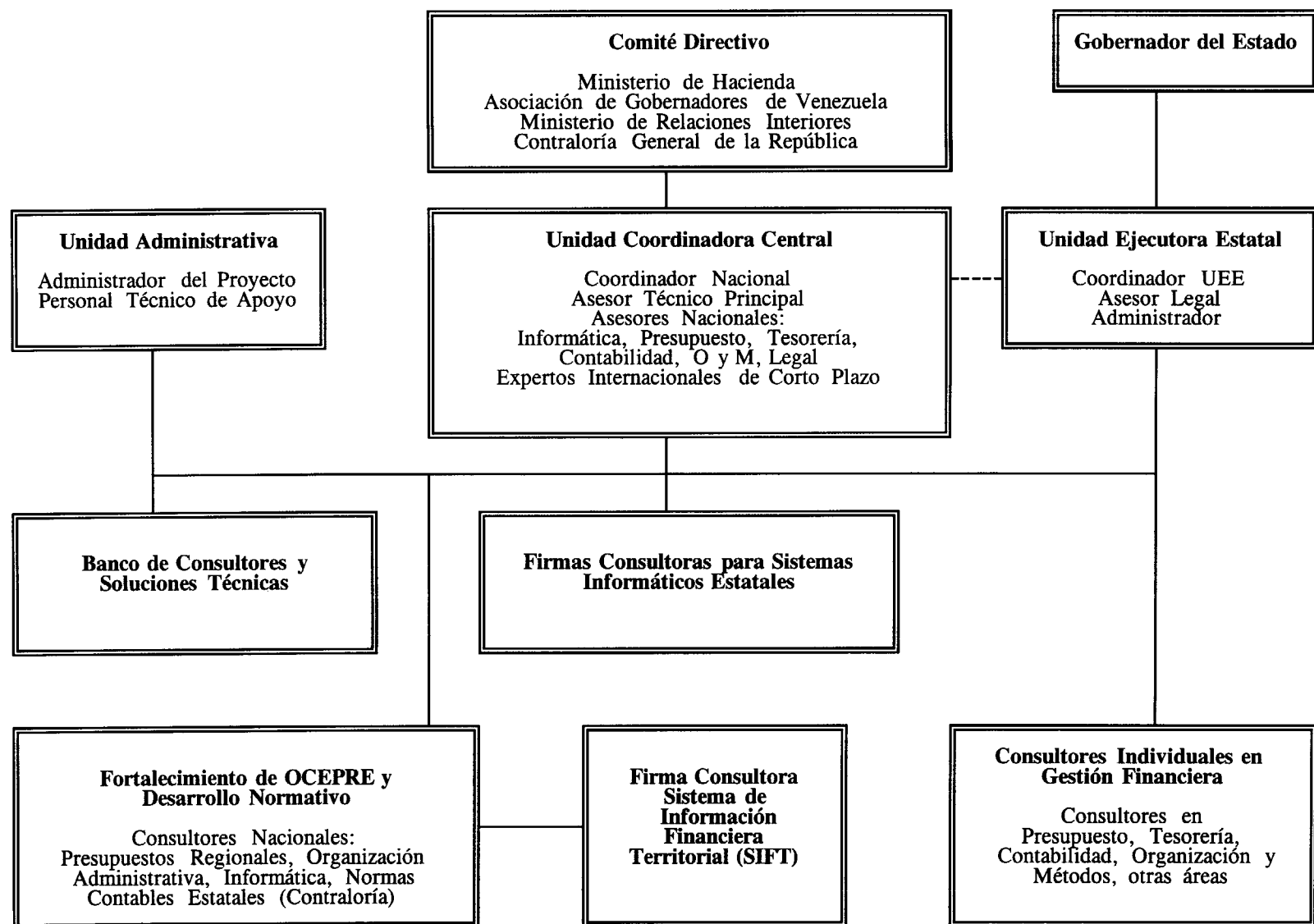
- 4.7 Creación de un modelo operativo de colaboración entre el gobierno central y los estados transferible a otras áreas. El programa establece un mecanismo novedoso de toma de decisiones e implantación colegiada entre los distintos niveles de gobierno. La característica principal de este esquema es la participación equilibrada de los estados y el gobierno central, combinando la coordinación central y la ejecución descentralizada bajo la rectoría de un Comité Directivo con representación equitativa. De ser exitoso, este modelo operativo puede utilizarse en otras áreas que formen parte del proceso de descentralización funcional y fiscal del país.
- 4.8 Contribución al proceso de consolidación de la democracia en los estados. Debido a que la elección democrática de gobernadores es un fenómeno reciente, las instituciones públicas estatales no están aún totalmente adaptadas a la transparencia y la "responsabilidad" (accountability) en la gestión. El programa busca la transparencia en la gestión financiera y será un paso inicial para involucrar a los órganos de control, el Poder Legislativo estatal, y la sociedad civil en el quehacer público estatal.

F. Riesgos

- 4.9 Los riesgos principales que enfrenta la operación, junto con las medidas mitigadoras principales, son los siguientes:
- 4.10 Operación inadecuada del Comité Directivo. Existe el riesgo que la naturaleza heterogénea del Comité Directivo del programa, diseñado como un ente de decisión colegiada, constituya un impedimento a la toma de decisiones en vez de un canal viabilizador.
- 4.11 Este riesgo se ve mitigado, al menos parcialmente, con la invitación a la Contraloría General de la República a formar parte del Comité. La Contraloría tiene solidez técnica en los temas abarcados por el proyecto y puede servir de instancia de arbitraje implícito para facilitar la toma de decisiones.
- 4.12 Reformas legales que dificulten la implantación del programa. Existe un proyecto de Ley de Sistema Integrado de Gestión y Control Financieros, en consideración Legislativa, que define el papel rector de la OCEPRE en materia de presupuestos regionales. A pesar que no parece ser un tema controversial, existe la posibilidad que un cambio a esta función rectora implique un replanteamiento de algunas actividades del programa.
- 4.13 Tanto las autoridades nacionales como el Banco están haciendo un seguimiento a la situación de este proyecto de Ley, y se han sostenido conversaciones con congresistas y funcionarios del Ministerio de Hacienda para aclarar el alcance de la operación prevista.

- 4.14 Dificultad en conseguir servicios de consultoría en los tiempos requeridos. Al ser esta una operación cuyo ritmo de implantación está básicamente definido por la demanda de los estados, es posible que en un momento de demanda alta sea dificultoso identificar consultores para todos los puestos requeridos.
- 4.15 El programa contempla un proceso de convocatoria pública nacional y a nivel de los estados piloto para consultores nacionales con experiencia en las áreas cubiertas. Esta convocatoria se realizará en el segundo trimestre de 1998 y será la base de un Banco de Consultoría, constantemente actualizado, de acceso por los estados.

ESQUEMA DE EJECUCION DEL PROYECTO VE-0087



MARCO LOGICO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS PUBLICAS DE
LOS ESTADOS DE VENEZUELA (VE-0087)

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Lograr una mas eficiente, eficaz, y transparente provisión de servicios públicos en las áreas prioritarias de acción de los gobiernos sub-nacionales.	<p>a. Reducción del 5% en el costo unitario de los programas prioritarios de los estados participantes, a los doce meses de concluido cada proyecto estatal específico</p> <p>b. Asignación y uso de recursos presupuestarios a las actividades claves para la provisión de servicios</p> <p>c. Presentación de estados contables completos y oportunos a las Contralorías y los Poderes Legislativos estatales</p> <p>d. Información financiera estatal disponible para la sociedad civil</p>	<p>a.1 Informes de evaluación presupuestaria de los años previo y posterior a la finalización de cada proyecto</p> <p>b.1 Informes comparativos de ejecución presupuestaria por actividades</p> <p>c.1 Informes Financieros Estatales</p> <p>d.1 Sistema de Información Territorial con acceso al público via Internet</p>	<p>1. Implantación adecuada de la reforma a la administración financiera en los estados participantes</p> <p>2. Promulgación de reglas armonizadas para la gestión presupuestaria y contable de los estados</p> <p>3. Orientación de los estados hacia la gerencia por resultados en los programas prioritarios</p>
PROPOSITO			
Fortalecer la gestión financiera a nivel estatal, modernizando los sistemas de presupuesto, tesorería, y contabilidad en un marco conceptual, reglamentario, e informático moderno.	<p>a. Reformas implantadas en 3 estados piloto, incluyendo sistemas informáticos, reformas legales, metodológicas y procedimentales, y personal capacitado al 6/00</p> <p>b. Reformas implantadas en al menos 7 otros estados al 12/01</p> <p>c. Normativa nacional para la administración financiera estatal elaborada al 6/99</p>	<p>a.1 Informes de avance del programa</p> <p>b.1 Informes de avance del programa</p> <p>c.1 Informes de avance del programa; Gaceta Oficial</p>	<p>1. Aprobación de al menos 3 proyectos piloto por el CD</p> <p>2. Presentación por los Estados de la aprobación por el Comité Directivo de al menos 7 proyectos</p> <p>3. Operación adecuada de la Unidad Coordinadora Central y Unidades Ejecutoras Estatales</p> <p>4. Canalización de los recursos de contraparte de acuerdo a la programación realizada</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
Componente 1: Gerencia y Administración del Programa			
1. Constitución del Comité Directivo y la Unidad Coordinadora Central	1.a Decreto Presidencial promulgado, al 8/98 1.b Comité Directivo en funcionamiento, al 9/98 1.c Coordinador Nacional y Asesor Técnico Principal seleccionados y contratados por el CD, al 9/98 1.d Reglamento Interno aprobado por el CD, al 9/98 1.e Unidad Administrativa en operación, al 10/98	1.a Gaceta Oficial 1.b Acta Inicial del CD 1.c Contratos de Prestación de Servicios 1.d Acta del CD 1.e Informe de proyecto	1. Diligenciamiento oportuno del Decreto Presidencial por las instancias correspondientes 2. Identificación de candidatos idóneos para los puestos clave
2. Puesta en marcha del Banco de Consultoría y Soluciones Técnicas (BCST)	2.a Banco de Consultores con al menos 200 hojas de vida precalificadas, al 12/98 2.b Al menos 4 firmas consultoras en sistemas informáticos precalificadas, al 12/98 2.c Documentación de soluciones informáticas para sistemas conexos, al 6/00 2.d Documentación de soluciones conceptuales para las áreas de gestión financiera, al 6/00	2.a Informe de proyecto; documentación del BCST 2.b Informe de proyecto; documentación del BCST 2.c Informe de proyecto; documentación del BCST 2.d Informe de proyecto; documentación del BCST	1. Ejecución de los procedimientos de convocatoria de consultores 2. Aplicación adecuada de los criterios de selección de consultores
Componente 2: Fortalecimiento de la Administración Financiera Estatal			
1. Presentación al Comité Directivo de los Convenios con los estados piloto	1.a Documentos de proyecto elaborados y presentados de acuerdo con el Reglamento Interno, al 8/98	1.a Actas del CD; Documentos de Proyectos	
2. Presentación al Comité Directivo de los Convenios de otros estados	2.a Documentos de proyecto elaborados y presentados de acuerdo con el Reglamento Interno	2.a Actas del CD; Documentos de Proyecto	1. Capacidad en los estados participantes de producir documentos de proyecto de acuerdo con el Reglamento Interno
3. Establecimiento de las Unidades Ejecutoras Estatales	3.a Promulgación de las normas estatales de creación de las UEE al mes de presentados los proyectos al CD	3.a Gaceta Oficial de cada estado	1. Diligenciamiento de las normas legales en plazos razonables

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4. Implantación del sistema informático para la administración financiera integrada	<p>4.a Firma consultora seleccionada del BCST como mínimo 45 días antes del inicio del proyecto estatal</p> <p>4.b Funcionamiento informatizado, automático e integrado de los procesos de formulación, ejecución, y registro del presupuesto del estado</p> <p>4.c Sistemas informáticos documentados, tanto para usuarios como para administradores</p> <p>4.d. Al menos 2 usuarios de cada área involucrada capacitados en el uso del sistema</p> <p>4.e Acuerdos de mantenimiento y actualización del sistema suscritos con las firmas consultoras</p>	<p>4.a Informes de la UCC</p> <p>4.b Informes de seguimiento de los proyectos estatales</p> <p>4.c Manuales de usuario, de administración, y programas fuentes</p> <p>4.d Informes de seguimiento de los proyectos estatales</p> <p>4.e Contratos con firmas consultoras; informes de la UCC</p>	<p>1. Oferta adecuada de servicios de consultoría especializada</p> <p>2. Coordinación fluida con consultores del área de gestión</p> <p>3. Disponibilidad del equipo informático adecuado y en el tiempo requerido</p>
5. Desarrollo de mecanismos de programación de operaciones y organización administrativa	<p>5.a Desarrollo de redes de acciones presupuestarias y estructuras programáticas</p> <p>5.b Propuestas de reorganización presentadas a las autoridades estatales para una entidad por estado</p>	<p>5.a Informes de proyecto; Leyes estatales de presupuesto</p> <p>5.b Propuestas de reorganización</p>	<p>1. Orientación por los ejecutivos estatales hacia la gerencia por resultados</p>
6. Desarrollo de instrumental técnico para la formulación presupuestaria	<p>6.a Metodologías y procesos redefinidos</p> <p>6.b Clasificadores y tablas actualizadas</p> <p>6.c Documentación elaborada</p>	<p>6.a Informes de proyecto; manuales</p> <p>6.b Informes de proyecto; manuales</p> <p>6.c Manuales, reglamentos, y otra documentación en uso</p>	
7. Integración de los procesos de ejecución del presupuesto	<p>7.a Metodologías y procesos redefinidos</p> <p>7.b Clasificadores y tablas actualizadas</p> <p>7.c Documentación elaborada</p>	<p>7.a Informes de proyecto; manuales</p> <p>7.b Informes de proyecto; manuales</p> <p>7.c Manuales, reglamentos, y otra documentación en uso</p>	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
8. Implantación de la contabilidad integrada	8.a Metodologías y procesos redefinidos 8.b Clasificadores y tablas actualizadas 8.c Documentación elaborada 8.d Emisión de estados financieros y contables en forma automática, basados en las transacciones registradas en el sistema informático	8.a Informes de proyecto; manuales 8.b Informes de proyecto; manuales 8.c Manuales, reglamentos, y otra documentación en uso 8.d Tablas de conversión; estados contables y financieros; informes de proyecto	
9. Integración de la Información Financiera de las Entidades Descentralizadas de las Gobernaciones	9.a Incorporación de un promedio de 3 entidades descentralizadas por estado 9.b Tipo, formato, cantidad, y periodicidad de la información financiera de las ED definido 9.c Sistemas informáticos de apoyo instalados en las ED 9.d Información financiera fluyendo a la respectiva gobernación en tiempo y contenido	9.a Informes de proyecto 9.b Informes de proyecto 9.c Informes de proyecto 9.d. Informes financieros estatales; informes de proyecto	
10. Revisión y fortalecimiento de los sistemas conexos (adm. de bienes, de RRHH, compras y contrataciones, etc.)	10.a Sistemas informáticos básicos desarrollados e implantados en los estados que los soliciten 10.b Reformas básicas efectuadas en los sistemas conexos 10.c Planes de trabajo elaborados para acciones futuras	10.a Informes de proyecto; documentación de los sistemas 10.b Informes de proyecto 10.c Planes de trabajo	
11. Revisión del marco legal estatal	11.a Leyes, reglamentos, y otras normas adecuados a las características conceptuales y operativas del sistema 11.b Adecuación legal a las normas nacionales de aplicación estatal	11.a Gacetas Oficiales de los estados 11.b Gacetas Oficiales de los estados	1. Diligenciamiento de las modificaciones legales en tiempo oportuno
12. Capacitación de los funcionarios del área administrativa-financiera	12.a Capacitación en el uso del sistema informático, los conceptos de gestión, y las metodologías y procedimientos nuevos a una masa crítica de funcionarios estatales	12.a Informes de proyecto	

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
13. Apoyo complementario específico a estados con sistemas integrados instalados	13.a Procedimientos especiales definidos para la estructura y aprobación de proyectos para estos estados, al 12/98 13.b Proyecto para el estado de Mérida elaborado y aprobado como parte del ejercicio piloto, al 12/98	13.a Reglamento Interno; Informes de Proyecto; Actas del CD 13.b Documento de Proyecto; Acta del CD; Convenio	1. Desarrollo adecuado y coordinado de los proyectos de área administrativa y financiera financiados por otros organismos
Componente 3: Fortalecimiento de OCEPRE y desarrollo normativo			
1. Especificación de las atribuciones de la OCEPRE como ente normativo del sistema presupuestario estatal, de acuerdo a la Ley vigente	1.a Disposición legal que reglamente la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario o la Ley SIGECOF.	1.a Gaceta Oficial	1. Consenso institucional sobre el alcance de la facultad normativa
2. Revisión y actualización de las normas y reglamentos relativos a la formulación y ejecución presupuestaria estatal que sean facultad de OCEPRE	2.a Instructivos y reglamentos aprobados y remitidos a los estados para su aplicación, al 8/98 2.b Actualización de las tablas de los sistemas informáticos que sean afectadas por la reforma normativa	2.a Instructivos emitidos; Gaceta Oficial 2.b Informes de proyecto	1. Diligenciamiento oportuno de las disposiciones legales
3. Revisión y actualización del Plan Unico de Cuentas en función de los requerimientos de las gobernaciones	3.a Plan Unico de Cuentas reformado y/o editado para su aplicación por los estados, al 12/99	3.a Instructivo de Plan Unico de Cuentas para las Gobernaciones	
4. Fortalecimiento de la Dirección General Sectorial de Presupuestos Regionales de OCEPRE	4.a Estrategia de reorganización de la DGSPR aprobada, al 8/98 4.b Plan de dotación de recursos humanos a DGSPR aprobado e implantado, al 8/98 4.c Sistemas informáticos modernos instalados, al 6/00 4.d Metodologías de análisis presupuestario regional implementadas, al 12/98 4.e Personal capacitado	4.a Instrumento legal promulgado 4.b Plan aprobado por Min. Hacienda y OCP; Presupuesto que refleje dotación adicional 4.c Informe de Proyecto 4.d Informe de Proyecto 4.e Informe de Proyecto	1. Voluntad jerárquica y disponibilidad presupuestaria para dotar del personal necesario a la DGSPR
5. Actualización de las normas contables de aplicación estatal, emitidas por la Contraloría General de la República	5.a Publicación 20 revisada, actualizada, y publicada de una manera compatible con las directrices presupuestarias y el Plan Unico de Cuentas, al 6/99	5.a Publicación 20 revisada	1. Promulgación de la norma revisada por la Dirección General Técnica de la Contraloría

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MÉTODOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
6. Implantación de un Sistema de Información Financiera Territorial (SIFT)	<p>6.a Base de datos del SIFT operativa en OCEPRE, al 6/00</p> <p>6.b Flujos informáticos al SIFT de por lo menos el 80% del gasto agregado estatal, al 12/00</p> <p>6.c Flujos informáticos de al menos 80% del gasto, al 6/01</p> <p>6.d Conexiones establecidas con los usuarios institucionales (SIGECOF, PEFP, Banco Central, etc.) al 1/01</p> <p>6.e Disponibilidad de información financiera estatal al público en general via Internet, al 6/01</p>	<p>6.a Informe de Proyecto</p> <p>6.b Informe de Proyecto</p> <p>6.c Informe de Proyecto</p> <p>6.d Informe de Proyecto; validación in-situ</p> <p>6.e Página de Internet en operación</p>	1. Oferta de servicios de consultoría especializados

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS PUBLICAS
DE LOS ESTADOS DE VENEZUELA
(VE-0087)**

PLAN DE ADQUISICIONES

Principales Adquisiciones	Financiación	Tipo	Precalificación	Anuncio Público
Componente 1. Gerencia y Administración				
<u>Servicios de Consultoría</u> Consultorías individuales: US\$ 1,8 millones (Promedio de los contratos individuales: US\$ 125,000)	48% BID 52% GOV	CD	-	Si Tercer Trimestre de 1998
Componente 2. Fortalecimiento de la Administración Financiera Estatal				
<u>Servicios de Consultoría</u> Consultores de Gestión: US\$ 3,3 millones (promedio estimado de los contratos individuales: US\$ 36,000) Firmas consultoras en informática: US\$ 1,2 millones (promedio estimado de los contratos individuales: US\$ 100,000)	72% BID 28% GOV 100% BID	CD LN	- Sí	Sí Tercer Trimestre de 1998
<u>Equipo de Computación</u> Aprox. US\$0,9 millones (promedio estimado por lote: US\$ 50,000)	100% GOV	LN	-	-
Componente 3. Fortalecimiento de la OCEPRE				
<u>Servicios de Consultoría</u> Consultores individuales: US\$ 0,4 millones (promedio de los contratos individuales: US\$ 44,000) Firma consultora para el desarrollo del Sistema de Información Financiera Territorial (SIFT): US\$ 168.000	100% BID 100% BID	CD LN	- -	- -
<u>Equipo de Computación</u> Aprox. US\$ 160.000 en dos lotes	45% BID 55% GOV	LN	-	Sí Cuarto Trimestre de 1998

LN = Licitación nacional
CD = Contratación directa

PROYECTO DE RESOLUCION

VENEZUELA. PRESTAMO DE COOPERACION TECNICA ____/OC-VE
A LA REPUBLICA DE VENEZUELA

(Programa de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas de los Estados de Venezuela)

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 Venezuela, como Prestatario, para otorgar un financiamiento destinado a cooperar en un Programa de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas de los Estados de Venezuela. Dicho financiamiento será por una suma de hasta seis millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$6.000.000) de la Facilidad Unimonetaria del capital ordinario del Banco, y se sujetará a las "Condiciones Contractuales Especiales" y a los "Plazos y Condiciones Financieras" del Resumen Ejecutivo de la Propuesta de Préstamo.