

PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE INGRESOS

(NI-0091)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO Y GARANTE:	República de Nicaragua	
ORGANISMO EJECUTOR:	Ministerio de Finanzas, a través de la Dirección General de Ingresos (DGI)	
MONTO Y FUENTE:	BID:	US\$ 1.900 mil (SF)
	Aporte Local:	US\$ 350 mil
	Total:	US\$ 2.250 mil
PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:	Plazo de amortización:	40 años
	Período de desembolso:	36 meses
	Tipo de interés:	1% los primeros 10 años, 2% para los siguientes 30 años
	Inspección y vigilancia:	1%
	Comisión de crédito:	0,50%
OBJETIVOS:	El objetivo del programa consiste en apoyar la sostenibilidad del proceso de modernización de la Administración Tributaria Nicaragüense, a través del fortalecimiento de la Dirección General de ingresos (DGI), en las áreas de: (i) control de gestión de la administración; (ii) aumento del nivel de eficiencia de las funciones de fiscalización y auditoría de los contribuyentes; y (iii) desarrollo e implantación de una política de capacitación de recursos humanos.	
DESCRIPCION:	Las principales actividades que se desarrollarían durante la ejecución del programa estarían estructuradas en los siguientes componentes: (i) Legislación y Normatividad Tributaria; (ii) Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos; (iii) Gerencia y utilización de información; (iv) Capacitación y Adiestramiento; (v) Recaudación y Cobranza; (vi) Fiscalización y Auditoría; (vii) Asistencia al Contribuyente; (viii) Informática y Sistemas de Información y (ix) Sistema de almacenamiento de documentos.	
CLASIFICACION AMBIENTAL:	El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 26 de septiembre de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II.	

BENEFICIOS:

El programa propuesto constituye un elemento fundamental para consolidar el proceso de modernización emprendido por el gobierno de Nicaragua. Las actividades contempladas en el programa permitirán a la DGI ofrecer un mejor servicio a los contribuyentes y obtener una reducción en los niveles de evasión. Esto mejoraría la equidad del sistema tributario de Nicaragua, con la reducción de la competencia desleal entre empresas que practican evasión y empresas que cumplen con sus obligaciones tributarias.

RIESGOS:

A pesar de los esfuerzos realizados y de los logros alcanzados en los últimos años, la Dirección General de Ingresos es una institución que todavía se encuentra en una etapa de modernización, lo cual constituye un riesgo para la ejecución del programa. A fin de disminuir este riesgo, el programa propuesto considera componentes de capacitación dirigidos a mejorar la capacidad directiva y ejecutiva de la DGI y en las áreas de gestión administrativa de la misma.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAIS:**

Desde el reinicio de las actividades del Banco en Nicaragua, la estrategia se ha concentrado en apoyar los esfuerzos de estabilización de la economía y su transformación. Paralelamente a los esfuerzos de estabilización de su economía, el gobierno inició el 1991 programas de reforma estructural para eliminar distorsiones, reducir la intervención estatal, reformar el sistema financiero y liberalizar el comercio.

En el corto plazo, la estrategia del Banco apoyará la continuación del proceso de transformación de la economía. La estabilidad económica alcanzada, debe consolidarse y ser consistente con un crecimiento sostenido y equitativo. La búsqueda del afianzamiento de la estabilidad está reflejada en los programas financieros y de reforma que el Banco estará apoyando. Por su parte, los programas sociales desarrollados, intentan asegurar equidad y atenuar el impacto contractivo de los programas de ajuste. El crecimiento sostenido es apoyado por los programas que fomentan el desarrollo de la producción, la recuperación de la infraestructura, el mejoramiento de los recursos humanos existentes y la eficiente utilización y mantenimiento de los recursos naturales del país.

La estrategia propuesta es la continuación natural de la que el Banco ha seguido desde 1990. Las actividades se pueden describir bajo cuatro

categorías: (a) el crecimiento económico basado en las exportaciones; (b) la reducción de la pobreza y el desarrollo del capital humano; (c) el mejoramiento de aspectos de la gobernabilidad; y (d) el manejo sostenible de los recursos naturales. El programa propuesto se enmarca con dicha estrategia, dado que el mismo contribuiría a viabilizar la gestión fiscal al mejorar la administración tributaria, a través del fortalecimiento y modernización institucional de la DGI.

**EXCEPCION A
LAS POLITICAS
DEL BANCO:**

Como procedimiento de excepción a las políticas del Banco en materia de adquisición de bienes y servicios, se propone la contratación sin competencia del Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT), como agencia especializada para asesorar a la DGI en la ejecución técnica del programa, selección, contratación y pago de los consultores individuales. La DGI suscribiría un convenio de prestación de servicios con el CIAT en el que se establecería las disposiciones necesarias para asegurar que la contratación de servicios de consultoría se llevaría a cabo de acuerdo con los procedimientos del Banco. El convenio entre el ejecutor y el CIAT requerirá la aprobación previa del Banco, como condición previa al primer desembolso.

**CONDICIONES
ESPECIALES PARA
LA EJECUCION:**

Previo al primer desembolso de la contribución del Banco, el organismo ejecutor deberá presentar a satisfacción del Banco lo siguiente:

- a. evidencia de que fue suscrito el Contrato entre el Gobierno y la Agencia Especializada CIAT;
- b. evidencia de que fue seleccionado el Coordinador Nacional del Programa;
- c. evidencia que los Comités de Coordinación y Operativo, hayan sido establecidos;
- d. el nombre del profesional designado como Coordinador Nacional; los nombres de los técnicos que actuarán como contraparte nacional y la lista de los 4 funcionarios contratados para las áreas de informática y O&M.

**IMPACTO A LA
POBREZA:**

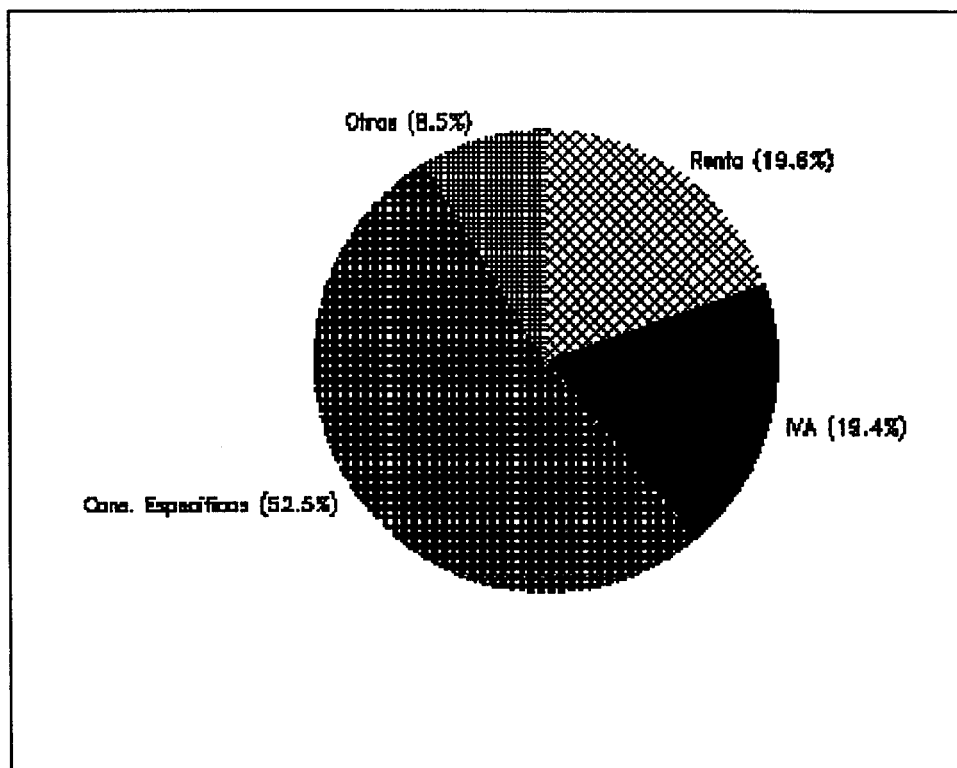
No aplica.

I. ANTECEDENTES

A. Antecedentes de la Primera Operación de Modernización de la Dirección General de Ingresos - DGI

- 1.1 La necesidad de superar el deterioro originado por una década de guerra, inestabilidad institucional y económica fue tempranamente reconocida por las autoridades que asumieron el gobierno de Nicaragua en 1990.
- 1.2 En el plano económico, el escenario enfrentado por el nuevo gobierno se caracterizó por una fuerte contracción del nivel de actividad, profundos desequilibrios internos y en la cuenta corriente. En este sentido, el PIB per cápita en dólares constantes de 1990 era inferior en un 34% al observado en 1980, mientras que el déficit del SPNF alcanzó el 29,4% del PIB en 1990, lo cual dadas las serias limitaciones a su financiamiento se reflejó en una tasa de inflación del 7,500% para dicho año. Por su parte, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos ascendió al 18,3 % del PIB en 1990. Al problema bélico e institucional mencionado, se agrega el derivado de la estrategia de desarrollo económico del gobierno saliente, con una excesiva intervención estatal tanto en la producción de bienes y servicios como en la regulación del sector privado.
- 1.3 Para revertir este complejo cuadro económico, las medidas de estabilización tomadas (especialmente cambiarias, monetarias y de precios administrados por el sector público) fueron complementadas por reformas económicas estructurales, principalmente referidas a la apertura comercial, privatización de empresas públicas y la política fiscal. Dentro de esta última área, en 1990 el país implementó una reforma tributaria similar a las aplicadas en otros países de la región a lo largo de la década del 80, con el objetivo de simplificar la estructura vigente, aumentar la recaudación y facilitar la administración tributaria.
- 1.4 Como se observa en el gráfico que se presenta a continuación, el resultado de la reforma fue un sistema tributario concentrado en tres impuestos: a la renta, general al valor (IGV) (Impuesto al Valor Agregado), y a los consumos específicos. Dentro del impuesto a la renta, las medidas tomadas tendieron a extender la base imponible y reducir las alícuotas del 50 por ciento al 30 por ciento en sucesivas etapas. En el caso del IGV se elevó la alícuota del 10 al 15%. La simplificación mayor se dio con los impuestos a los consumos específicos, donde se eliminaron 700 artículos cuyos gravámenes oscilaban entre 5% y 150% y que tenían un escaso impacto en la recaudación, concentrando la tributación en bebidas (alcohólicas y gaseosas), tabaco y combustible. Al mismo tiempo se adoptó un sistema de ajuste periódico de los precios de los productos gravados a efectos de evitar la erosión de la inflación sobre la recaudación.

COMPOSICION DE LA ESTRUCTURA TRIBUTARIA
PROMEDIO 1991-95



B. Modernización de la Dirección General de Ingresos (DGI)

- 1.5 Las reformas en la política tributaria fueron acompañadas por el Banco a través del Programa 885/SF-NI de 1992, recientemente finalizado.
- 1.6 Esta operación tenía como finalidad modernizar la Dirección General de Ingresos, responsable por la administración tributaria del país a nivel del Gobierno Central se desarrolló en tres áreas: (i) Normatividad Tributaria; (ii) Administración Tributaria y (iii) Desarrollo Organizacional. Los principales resultados de la primera operación en las tres áreas señaladas se describen a continuación.

1. Normatividad Tributaria

- 1.7 Los cambios en la política tributaria generaron modificaciones en materia de la legislación específica de cada impuesto. Con recursos del Programa, se desarrolló el Anteproyecto de Código Tributario, orientado a consolidar en un único soporte legal los aspectos de carácter normativo, procedimental y de control de cada uno de los impuestos. El anteproyecto fue presentado a la Asamblea Nacional, pero está pendiente de ser tramitado.

2. Administración Tributaria

- 1.8 Esta área se concentró en el desarrollo de un Sistema Integrado de Información Tributaria (SIT), que incluye la etapa inicial del proceso de administración de impuestos, el registro de contribuyentes, la cuenta corriente y el área de recaudación. A un nivel preliminar se inició el trabajo en el área de fiscalización y control de gestión. A continuación se presenta una descripción de las principales actividades desarrolladas:

- (a) Registro Único de Contribuyentes (RUC): Implementación del sistema de administración y control del RUC Central, incluyendo la compra de equipos de computación correspondiente.
- (b) El Sistema de Información Tributaria (SIT): Este sistema fue desarrollado para la administración y control de los grandes y medianos contribuyentes. El SIT opera en tiempo real, controla todos los impuestos administrados por la DGI y contempla la automatización y control de los procesos de recepción y procesamiento de las declaraciones, los procesos de pagos y recaudación de impuestos, la cuenta corriente integral y el control de la morosidad de los pagos y de la omisión de presentación de declaraciones.
- (c) Automatización de Administraciones de Rentas: El SIT ha sido la base de la automatización de la administración tributaria a nivel nacional. Con recursos del programa fueron adquiridos los equipos de computación lo que permitió implementar el SIT y de este modo automatizar las seis Administraciones de Rentas más importantes del país, responsables por aproximadamente el 80 por ciento de la recaudación de la DGI. Estas Administraciones de Rentas son: Grandes Contribuyentes, Linda Vista, Centro Comercial, Sajonia, Granada y León. También, con recursos del programa, fueron adquiridos los equipos necesarios para automatizar ocho administraciones regionales adicionales, la mitad de las cuales estarán automatizadas al finalizar el año 1995.

3. Desarrollo Organizacional

- 1.9 Con el apoyo de esta cooperación técnica fue desarrollada e implantada una nueva estructura organizacional de la DGI, que establece la separación de las funciones normativas de las funciones operativas. La reforma organizacional fue acompañada por la consolidación de un equipo directivo de la DGI, que ha empezado a trabajar de una manera integrada. Paralelamente, se crearon las Unidades de Informática y de Capacitación de la DGI, las cuales recibieron un importante apoyo del programa.

C. Evaluación de los resultados del primer programa de modernización

- 1.10 Los logros señalados en la sección anterior han sido posibles por el compromiso del gobierno de Nicaragua con el Programa, superando incluso los recursos de contraparte comprometidos para tal fin, lo cual lo justifica dado que el gobierno considera la modernización del área tributaria como un pilar de la reforma fiscal que el país está implantando.
- 1.11 Existen diversas manifestaciones que dan cuenta de la decisión política para impulsar la modernización, desde la publicación en medios de prensa de los nombres de las personas y empresas que no han cumplido con sus compromisos tributarios, hasta la solución del problema de la inadecuación de las instalaciones físicas de la Dirección General de Impuestos a nivel central y departamental. Por otra parte, fueron incluidos en el presupuesto de la DGI las partidas para incorporar 20 funcionarios, recursos humanos formados por el Programa, principalmente técnicos de informática y de administración tributaria.

1. La situación institucional de la DGI después del primer programa

- 1.12 La primera etapa de fortalecimiento de la DGI permitió la modernización de las funciones iniciales del proceso de administración tributaria, logrando un efectivo control del proceso de recaudación.
- 1.13 Con respecto a la organización de la DGI, el programa apoyó la implementación de una estructura que distingue las funciones normativas de las operativas. Las primeras se desarrollan en la Administración Central en Managua, mientras que las últimas son llevadas a cabo en las 19 Administraciones de Rentas distribuidas en distintas regiones del país.
- 1.14 La DGI cuenta con un total de aproximadamente 600 funcionarios a nivel nacional, de los cuales alrededor de 200 funcionarios se dedican a actividades de inscripción de contribuyentes, recepción de declaraciones, recaudación de impuestos y cobranza; aproximadamente 200 funcionarios están dedicados a actividades de fiscalización y auditoría, mientras que los restantes 200 funcionarios pertenecen a las áreas de informática, administración, capacitación, supervisión y gerencia.
- 1.15 Del total de funcionarios, el 10% tiene formación universitaria, mientras que la gran mayoría de los otros funcionarios son profesionales técnicos y operativos con estudios secundarios.
- 1.16 El 70% de los funcionarios están distribuidos en las 19 Administraciones de Rentas y en la unidad de grandes contribuyentes y el resto trabaja en la Administración Central en Managua.
- 1.17 El presupuesto asignado y ejecutado por la DGI en el año de 1994 ascendió alrededor US\$3 millones, mientras que la recaudación lograda para este mismo año ha sido de aproximadamente US\$268

millones, lo que representa un costo de alrededor 1,2%. Esta relación es bastante inferior al costo de otras administraciones tributarias en fase de modernización y también inferior al costo de 2% que es recomendado para una administración tributaria en fase de grandes inversiones en instalaciones y remodelaciones físicas.

2. La evolución de la recaudación después del primer programa

- 1.18 En el Cuadro No. 1 se presenta la evolución de la recaudación de la DGI, en términos del PIB, durante el período señalado:

CUADRO No. 1 RECAUDACION DE LA DGI (Porcentajes s/PIB)					
	1991	1992	1993	1994	1995*
Renta	2,8	3,3	2,4	2,2	2,8
IVA (IGV)	2,2	2,3	2,9	2,9	3,1
Consumos específicos	6,3	7,4	7,0	7,7	7,6
Rones	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5
Cerveza	1,2	1,1	1,0	1,0	1,0
Tabaco	1,0	1,1	0,9	0,9	0,9
Gaseosas	0,7	1,2	0,8	1,0	0,9
Petróleo	2,8	3,2	3,7	4,1	4,0
Otros	0,1	0,1	0,0	0,2	0,3
Otros	1,8	1,1	1,0	1,1	0,9
Recaudación DGI	13,0	14,1	13,3	14,0	14,5

* Estimación.

- 1.19 Las reformas en la política y administración tributaria permitieron incrementar la recaudación de la DGI en 11,5% como carga sobre el PIB entre 1991 y 1995, en un contexto de estancamiento inicial del nivel de actividad económica.
- 1.20 A pesar de la reducción señalada de las alícuotas del Impuesto a la Renta del 50 al 30%, la recaudación se habrá recuperado este año a los niveles de 1991. Esto contrasta con lo verificado con el IGB, donde el incremento de la tasa explica el aumento de la recaudación de este impuesto. Cabe mencionar que la baja recaudación del IGV en términos del PIB refleja problemas en las exenciones y en la fiscalización del tributo. Por otra parte, la participación del impuesto a los consumos específicos sobre el total se ha intensificado durante el período, y dentro de este grupo ha crecido la importancia relativa del petróleo.
- 1.21 La recaudación de la DGI representa aproximadamente el 75% de los ingresos tributarios del país. El resto corresponde principalmente a los ingresos aduaneros, totalizando una carga tributaria del orden del 20% del PIB. A pesar que esta relación puede parecer elevada en comparación con otros países de la región, esto se debe en parte a la subestimación de las Cuentas Nacionales en Nicaragua.

D. Contexto macroeconómico actual

- 1.22 Las medidas de ajuste permitieron estabilizar la economía y reiniciar el crecimiento económico de Nicaragua. Con la nueva política cambiaria y las políticas monetarias y fiscales, reestructivas, la inflación fue del 12% en 1994. Durante el período 1991-94 el déficit global del Sector Público fue del 1,25% del PIB, gracias a importantes reformas en la administración pública, incluyendo drásticas reducciones de la planilla, y el incremento en la carga tributaria. Después de años de estancamiento, el PIB creció un 3,2% en 1994, basado en la agricultura y la construcción. Las exportaciones se han ido recuperando alcanzando US\$444 millones en 1994.

E. Justificación de la operación

- 1.23 El programa de estabilización y ajuste estructural que está ejecutando el Gobierno de Nicaragua desde 1991, ha sido apoyado desde su inicio por el BID, el FMI, el Banco Mundial (BM) y la Cooperación Internacional. Este apoyo se ha materializado durante 1994 con el Programa de Reforma de las Empresas Públicas (BID), el acuerdo de Facilidad Ampliada de Ajuste Estructural (FMI) y el Segundo Crédito de Recuperación Económica (BM).
- 1.24 Para el año 1995, el BID y el BM están elaborando conjuntamente el préstamo de Reforma de la Administración Pública, el cual sería una continuación de los programas sectoriales de ambos bancos.
- 1.25 En el área fiscal, además del programa de modernización de la DGI, el Banco viene financiando en los últimos años programas de fortalecimiento institucional, estando en fase inicial de ejecución un programa de apoyo a la reforma de la Administración Financiera y otro de modernización de la Dirección General de Aduanas.
- 1.26 El Gobierno ha solicitado al Banco una nueva operación para el área tributaria, conforme cartas enviadas por el Ministro de Finanzas, la primera en enero de 1995 y la segunda en julio pasado, confirmando el interés por el programa y aceptando ser financiada con recursos FOE reembolsable.
- 1.27 Como se explica más adelante en este Plan de Operaciones, en el segundo programa de modernización de la administración tributaria nicaragüense, está previsto hacer un uso intensivo de la información en los procesos que integran la administración tributaria, estando organizado en tres grandes áreas: el control de gestión de la administración, la fiscalización y auditoría de los contribuyentes y el desarrollo de una política de recursos humanos en la institución.
- 1.28 Por solicitud de las autoridades económicas, la operación propuesta incluirá también un componente de legislación tributaria. Este componente estaría dirigido a dar apoyo a las iniciativas que el país resuelva implantar en la materia, las que podrían ser recomendadas por la misión de evaluación de política tributaria que el país ha solicitado al FMI. Para tal efecto, las actividades que

se emprenderán en el marco de este componente y de la operación en general, están siendo estrechamente coordinadas con el FMI, a efectos de asegurar consistencia.

F. Estrategia del Banco con el país

- 1.29 Desde el reinicio de las actividades del Banco en Nicaragua, la estrategia se ha concentrado en apoyar los esfuerzos de estabilización de la economía y su transformación. Paralelamente a los esfuerzos de estabilización de su economía, el gobierno inició el 1991 programas de reforma estructural para eliminar distorsiones, reducir la intervención estatal, reformar el sistema financiero y liberalizar el comercio.
- 1.30 En el corto plazo, la estrategia del Banco apoyará la continuación del proceso de transformación de la economía. La estabilidad económica alcanzada, debe consolidarse y ser consistente con un crecimiento sostenido y equitativo. La búsqueda del afianzamiento de la estabilidad está reflejada en los programas financieros y de reforma que el Banco estará apoyando. Por su parte, los programas sociales desarrollados, intentan asegurar equidad y atenuar el impacto contractivo de los programas de ajuste. El crecimiento sostenido es apoyado por los programas que fomentan el desarrollo de la producción, la recuperación de la infraestructura, el mejoramiento de los recursos humanos existentes y la eficiente utilización y mantenimiento de los recursos naturales del país.
- 1.31 La estrategia propuesta es la continuación natural de la que el Banco ha seguido desde 1990. Las actividades se pueden describir bajo cuatro categorías: (a) el crecimiento económico basado en las exportaciones; (b) la reducción de la pobreza y el desarrollo del capital humano; (c) el mejoramiento de aspectos de la gobernabilidad; y (d) el manejo sostenible de los recursos naturales. El programa propuesto se enmarca con dicha estrategia, dado que el mismo contribuiría a viabilizar la gestión fiscal al mejorar la administración tributaria, a través del fortalecimiento y modernización institucional de la DGI.

II. OBJETIVOS Y METAS DEL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 2.1 El objetivo del programa consiste en apoyar la sostenibilidad del proceso de modernización de la administración tributaria nicaragüense, a través del fortalecimiento de la gestión de la Dirección General de Ingresos (DGI), en las áreas de: (i) control de gestión de la administración; (ii) aumento del nivel de eficiencia de las funciones de fiscalización y auditoría de los contribuyentes; y (iii) desarrollo e implantación de una política de capacitación del recurso humano, con énfasis en el mejoramiento de la capacidad directiva y ejecutiva.

B. Metas del Programa

2.2 Las principales metas que se espera lograr en el período de ejecución del Programa, se detallan a continuación:

- (i) Duplicar la capacidad de fiscalización y auditoría de la DGI, permitiéndole a la institución analizar las declaraciones de 1.000 contribuyentes por año, utilizando las técnicas desarrolladas por el programa.
- (ii) Incrementar el registro de contribuyentes en aproximadamente 1.000 personas físicas y jurídicas (aproximadamente 5% del registro total actual), económicamente significativas a lo largo de la vida del programa.
- (iii) Establecer metas de reducción de la evasión, con base al sistema de indicadores económico-tributarios a hacer desarrollados por el programa y al fortalecimiento del área de fiscalización y auditoría.

III. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

A. Componentes del Programa

3.1 Los principales componentes que se desarrollarían durante la ejecución del programa, las actividades y los resultados esperados se describen a continuación: (ver anexo III, Matriz de Actividades).

1. Legislación y Normatividad Tributaria

- a. Actividades: Se apoyará la discusión del Anteproyecto de Código Tributario en la instancia legislativa. Se desarrollará una propuesta de sistematización de las leyes impositivas y de sus diferentes textos reglamentarios, procurando su armonización con el Código Tributario aprobado. Asimismo se apoyarán las iniciativas de reforma de la política tributaria que el gobierno está considerando.
- b. Resultados: (i) la aprobación del código tributario por la Asamblea Nacional y armonizado con las distintas leyes sustantivas de los impuestos.

2. Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

- a. Actividades: Se consolidará el fortalecimiento, iniciado en el primer programa, de las áreas normativas a nivel central y de las funciones operativas en las administraciones de rentas. En este sentido se procura desarrollar e implantar procedimientos administrativos estandarizados que rijan la

ejecución de los procesos de la administración tributaria en las administraciones de rentas. Se elaborará una propuesta de autonomía administrativa-financiera de la DGI.

- b. Resultados: Procedimientos estandarizados que rigen en las administraciones regionales y una propuesta de autonomía administrativa-financiera de la DGI.

La implantación de una política de recursos humanos, que rijan los procesos de incorporación, desarrollo y evaluación de desempeño de los funcionarios de la DGI y que contemple una propuesta de carrera laboral.

3. Gerencia y utilización de información

- a. Actividades: Se desarrollará un sistema de indicadores que permitan medir (i) el nivel de evasión y el potencial de recaudación en las distintas regiones del país; (ii) el desempeño de las diferentes dependencias de la DGI.
- b. Resultados: La implantación de sistemas de indicadores económico-tributario para cuantificar niveles de evasión, pronosticar la recaudación y evaluar el desempeño de las diferentes dependencias de la DGI.

4. Capacitación y Adiestramiento

- a. Actividades: Desarrollar programas de capacitación en tres áreas de la DGI: (i) control de gestión; (ii) fiscalización y auditoría y (iii) asistencia al contribuyente.
- b. Resultados: Oportunidad de capacitación, durante el período de ejecución del Programa, para que por lo menos 50 funcionarios a nivel directivo, 150 funcionarios del área de fiscalización y auditoría a nivel nacional y 100 funcionarios en el área de asistencia y orientación al contribuyente.

5. Recaudación y Cobranza

- a. Actividades: Analizar la viabilidad de la recaudación impositiva a través de la banca, que considerando la alternativa de recaudación implantada en el SIT. Implantar un sistema automatizado de control de gestión de la morosidad y de la cobranza coactiva, incluyendo a los débitos hoy no son considerados en el estado de cuenta del contribuyente.
- b. Resultados: Un estudio de viabilidad de la recaudación impositiva a través de la banca. Información gerencial necesaria para la supervisión y control de la gestión de la cobranza.

6. Fiscalización y Auditoría

- a. Actividades: Desarrollar técnicas y procedimientos para la selección, programación y ejecución de casos de auditoría y fiscalización, basados en los sistemas de información. Paralelamente se desarrollarán sistemas y procedimientos para el control de gestión de la fiscalización y la auditoría. Con respecto a los contribuyentes que por su actividad económica son de difícil control, se apoyará la implantación de la propuesta de estimación objetiva en fase de elaboración por la DGI, así como estudios adicionales para evaluar alternativas para la incorporación de los mismos al sistema tributario.
- b. Resultados: Se implantarán técnicas y procedimientos, para la selección, programación y ejecución de casos de auditoría y fiscalización, apoyados en los sistemas de información, así como un sistema de control de gestión de estos casos.

Se implantará un sistema de estimación objetiva para los contribuyentes que desarrollan principalmente actividades de transporte y para los pequeños contribuyentes.

7. Asistencia al Contribuyente

- a. Actividades: Se realizará un diagnóstico de problemas y necesidades relacionadas con la comunicación interna y externa de la DGI. Se realizarán encuestas de opinión entre los contribuyentes, que permitan detectar las fallas en la prestación del servicio, vacíos legales, problemas relacionados con formularios y requisitos a cumplirse ante la DGI, para retroalimentar la toma de decisiones en esta materia. Con estos resultados se desarrollará un programa de divulgación de los distintos aspectos tributarios: (modificaciones de carácter legal, posiciones interpretativas y doctrinarias, etc.), los servicios que presta la DGI y las obligaciones y derechos de los contribuyente. La ejecución de este programa exige fortalecer las Unidades de Asistencia al Contribuyente de las Administraciones Regionales.
- b. Resultados: Se implantarán (i) programas nacionales de divulgación de los aspectos tributarios y de orientación al contribuyente y (ii) unidades de asistencia al contribuyente en todas las administraciones de rentas.

8. Informática y Sistemas de información

- a. Actividades: Se completará la infraestructura informática implantada en el programa anterior, con la instalación de equipamiento adicional y de una red de comunicación entre las distintas Administraciones Regionales y la Administración Central. Paralelamente serán desarrollados los sistemas de información necesarios para fortalecer las

distintas actividades de la DGI, en especial para las áreas de fiscalización, control de gestión, estadísticas e informaciones gerenciales.

- b. Resultados: (i) La consolidación de la infraestructura informática implantada en el Programa anterior, con la posibilidad de comunicación entre las distintas Administraciones Regionales y la Administración Central; (ii) la implantación de los sistemas de información necesarios para fortalecer las actividades de la DGI, en especial para las áreas de fiscalización, control de gestión, estadísticas e informaciones gerenciales.

9. Sistema de almacenamiento de documentos

- a. Actividades: Desarrollar un plan piloto de un sistema de almacenamiento de documentos.
- b. Resultados: Se implantará un programa piloto de almacenamiento de documentos para archivar las declaraciones de impuestos de los grandes contribuyentes.

B. Requerimientos

1. Consultorías

- 3.2 Para llevar a cabo las actividades programadas, se estima que será necesaria la contratación de servicios de consultoría, conformado por consultorías de largo y corto plazo por un período total de 113 meses/consultor internacional y nacional, en las distintas áreas de actividades del programa conforme se especifica a continuación:

- a. Consultorías de largo plazo (48 meses/h-Internacionales):
 - (i) Especialista en Fiscalización - 30 meses
 - (ii) Especialista en Informática - 18 meses
- b. Consultorías de corto plazo (65 meses/h-45 internacionales y 20 nacionales):
 - (i) Legislación y Normatividad Tributaria - 6 meses (4 nacionales y 2 internacionales)
 - (ii) Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos-8 meses (internacionales)
 - (iii) Economista Fiscal/Análisis de datos)-5 meses (internacionales);
 - (iv) Capacitación-6 meses (internacionales);
 - (v) Recaudación Bancaria-4 meses (internacionales);
 - (vi) Fiscalización y Auditoría-7 meses (internacionales);
 - (vii) Asistencia al Contribuyente-6 meses (2 internacionales y 4 nacionales);
 - (viii) Informática y Sistemas de Información-17 meses (10 nacionales y 7 internacionales); y
 - (ix) Sistema de almacenamiento de documentos-6 meses (4 internacionales y 2 nacionales).

- 3.3 Para apoyar las actividades de gestión financiera y administrativa del Programa, se contrataría un Técnico en Contabilidad y un Asistente Administrativo. (40 meses/h)

2. Equipos de Computación

- 3.4 Con los recursos del programa se adquirirán los equipos de computación y comunicación necesarios para el computador central de la DGI, la red de comunicación entre las principales Administraciones de Rentas y el órgano central y computadores para apoyar las áreas de fiscalización y asistencia al contribuyente. A continuación se señalan los principales conjuntos de equipos que se estiman necesarios adquirir:

- (i) Computador Central y Red de comunicación del Órgano Central(DGI)
- (ii) Red de comunicación entre las Administraciones de Rentas
- (iii) "Laptops" para apoyar la fiscalización de campo.
- (iv) Estaciones de trabajo para las áreas de fiscalización y asistencia al contribuyente.
- (v) Equipos de seguridad y protección de centros de computo.
- (vi) Equipos para el plan piloto de archivo magnético.

3. Adiestramiento y Capacitación

- 3.5 Las actividades de capacitación se realizarán a través de la Unidad de Capacitación de la DGI y con el apoyo del Instituto Nicaragüense de Administración Pública (INAP).
- 3.6 El plan de capacitación deberá contemplar en especial las áreas de fiscalización, gerencia y asistencia al contribuyente complementando los programas de capacitación llevados a cabo durante la ejecución de la operación anterior. En este sentido se prevé (ver Anexo IV) la realización de programas para capacitar a los fiscalizadores y auditores a nivel nacional (150 funcionarios) en los nuevos métodos y técnicas de auditoría y fiscalización, a los funcionarios responsables por la coordinación y gerencia de la DGI (50 funcionarios) y a los funcionarios responsables por la actividades de orientación y asistencia al contribuyente (100 funcionarios).
- 3.7 Los recursos para los programas de entrenamiento, definidos en los presupuestos del Banco y de contrapartida, estarán dirigidos a financiar la preparación y ejecución de eventos de capacitación, como el alquiler de equipos de apoyo audiovisual y cualquier otro gasto que sea necesario.
- 3.8 El programa de pasantías estará dirigido principalmente a los funcionarios de la DGI, en especial a los funcionarios que son los efectivos agentes del cambio en el proceso de fortalecimiento de la administración tributaria. Los programa de pasantías deberán incluir, pero no limitarse a, las siguientes áreas: Fiscalización, Informática, Recaudación (en especial recaudación bancaria) y

asistencia al contribuyente. Como una estimación inicial, se prevé la realización de diez pasantías distribuidas de la siguiente manera: cuatro para el área de fiscalización, dos para el grupo directivo de la DGI, una para el área de recaudación, una para el área de informática y dos para el área de asistencia al contribuyente.

4. Publicaciones y divulgación

- 3.9 Para apoyar los programas de orientación y asistencia al contribuyente, el Programa financiará la elaboración de las distintas publicaciones de orientación al contribuyente y los programas de divulgación.

C. Ejecución y Organización del programa

- 3.10 El Ministerio de Finanzas será el ejecutor y responsable final del Programa a través de la Dirección General de Ingresos y se estima un período de ejecución de 30 meses. A fin de mantener la continuidad con el Programa el ejecución, que finalizó en 31 de julio de 1995, se prevé el reconocimiento de gastos retroactivos hasta un monto de US\$300.000, contados a partir de 1 de agosto de 1995, de acuerdo a los procedimientos del Banco.
- 3.11 El programa se desarrollará completamente integrado con la DGI. Para viabilizar esta integración y una efectiva coordinación entre el plan de trabajo del programa, el plan de trabajo de la DGI y el plan estratégico del Ministerio, se establecerán dos Comités:
- a. El Comité de Coordinación: será presidido por el Ministro de Finanzas e integrado por el Vice-Ministro de Ingresos, el Director General de Ingresos y el Coordinador Nacional del Programa. El Comité se reunirá trimestralmente y en ocasión de las misiones de evaluación realizadas por el Banco y será el responsable por aprobar el Plan de Trabajo del Programa.
 - b. El Comité Operativo: será presidido por el Director General de Ingresos e integrado por los Subdirectores de las áreas específicas, el Coordinador Nacional y por técnicos y consultores del equipo del Proyecto. Este Comité se reunirá quincenalmente y deberá tener como responsabilidad la coordinación general del programa.
- 3.12 La responsabilidad por la ejecución diaria del programa, será del Subdirector Técnico de la DGI, que será designado Coordinador Nacional del Programa, cuya selección constituirá condición previa al primer desembolso del programa.
- 3.13 Por otro lado, los consultores de corto y largo plazo desarrollaran sus actividades en coordinación con los Subdirectores de las áreas específicas y el Coordinador Nacional del Programa.

D. Agencia Especializada (CIAT)

- 3.14 El Ministerio de Finanzas solicitó la anuencia del Banco para contratar, sin competencia, los servicios de la Agencia Especializada Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT), dentro de un período de 30 días posterior a la firma del convenio con el Banco. Dicha agencia será responsable de la ejecución técnica del programa de acuerdo al convenio que firmaría el Gobierno de Nicaragua con el Banco. Además, el CIAT estará a cargo de la selección, contratación y pago de los consultores y técnicos en fiscalización, los programas de capacitación, la adquisición del equipo de computación y demás acciones administrativas correspondientes.
- 3.15 La experiencia y trayectoria técnica del CIAT han sido descritas en documentos que han sido presentados en apoyo a diversas cooperaciones técnicas del Banco. Dada su larga tradición en la materia, el CIAT tiene una alta capacidad y un enfoque multidisciplinario para presentarlos a las autoridades para la selección de los consultores de más alto nivel técnico disponibles en el área.
- 3.16 La contratación del CIAT en este caso, por su participación altamente satisfactoria durante la ejecución del programa anterior, ofrece una garantía de calidad técnica en cuanto a la continuidad de las actividades que fueron iniciadas en dicho programa y que han sido consideradas como prioritarias por las autoridades nicaragüenses.
- 3.17 Además, el CIAT ofrece una ventaja comparativa frente a la contratación de consultores independientes o firmas consultoras, consistente en que una vez finalizadas sus labores, generalmente estos pierden contacto con las instituciones de administración tributaria de los países. Por el contrario, la continua relación que mantiene el CIAT con los países asistidos le permite hacer seguimientos formales e informales de las actividades en que hayan participado, lo cual permite al CIAT tener condiciones apropiadas para asesorar en forma satisfactoria la cooperación técnica propuesta.
- 3.18 Por lo anterior, se considera justificada la contratación del CIAT como agencia especializada del programa, dada la debilidad institucional de la DGI y del INAP en la materia del programa, así como en la necesidad de coordinar al elevado número de consultores especializados y para llevar a cabo las complejas actividades consideradas en el programa.

E. Contrapartida local

- 3.19 Los recursos de contrapartida estarían dirigidos principalmente a financiar la contratación de nuevos funcionarios que ingresarían a la DGI a través de los nuevos programas de selección y formación de auditores, para apoyar los programas de orientación y asistencia a los contribuyentes, los programas de capacitación y para apoyar los aspectos de logística del Programa.

- 3.20 Se estima la contratación de 40 nuevos auditores, que en una primera etapa estarían siendo pagados con recursos del Programa y posteriormente, al concluir la fase de formación, serían incorporados al plantel de la DGI. Por otro lado, el Ministerio se compromete a contratar 2 Ingenieros de Sistemas y 2 Analistas de O&M, que deberán estar contratados al inicio del Programa y sería una de las condiciones de primer desembolso.

F. Informes

- 3.21 El CIAT deberá elaborar y someter a consideración del Comité de Coordinación/Operativo para su aprobación y presentación al Banco, los siguientes:

- a. Informe Inicial: Este informe deberá ser presentado dentro de los 60 días de contratada la Agencia Especializada e incluirá un detalle de la ejecución de las tareas realizadas por la DGI relacionadas con el plan de acción de corto plazo (agosto a diciembre de 1995) que fue acordado con el Banco durante la misión de administración de junio de 1995. Este informe servirá como punto de partida, ya que contendrá información básica para la medición del progreso de las actividades incluidas en los indicadores de ejecución del Anexo III. Dicho informe contendrá además de la matriz de actividades revisada y aprobada por la DGI, el cronograma de actividades específicas a realizarse durante el primer año de la operación; el nombre del profesional designado como Coordinador Nacional; los nombres de los técnicos que actuarán como contraparte nacional y la lista de los 4 funcionarios contratados para las áreas de informática y O&M, conforme se indica en el párrafo 3.20 y los términos de referencia detallados de los consultores que ejecutarán actividades durante el primer año de la operación.
- b. Informes Semestrales de Progreso: Estos informes deberán ser presentados dentro de los 30 días de cada semestre, conteniendo el detalle de las actividades realizadas por el Proyecto en el período inmediatamente anterior. Además, contendrán una evaluación de las actividades ejecutadas durante el período, una proyección de las labores a ser realizadas en el semestre siguiente, incluyendo recomendaciones sobre cursos de acción o sobre otras medidas que fueran pertinentes. Adicionalmente, se incluirá la recaudación obtenida durante ese período, y una estimación del impacto en la recaudación que se obtuvo como resultado de la ejecución del Programa. También, se incluirá una estimación de la reducción de los gastos administrativos como resultados de la simplificación y nuevos sistemas introducidos.
- c. Informe Final: Este informe deberá presentarse dentro de los 30 días siguientes a la terminación de la ejecución del Programa y deberá contener un resumen de las actividades ejecutadas, de los resultados obtenidos vis-a-vis con las metas y resultados identificados en el Capítulo II y III respectivamente de este documento.

- 3.22 La DGI deberá elaborar y someter a consideración del Banco las Actas del Comité de Coordinación. Estas actas deberán ser presentadas al Banco dentro de los 30 días de cada reunión del Comité de Coordinación.
- 3.23 El CIAT deberá elaborar y someter a consideración del Banco los informes financieros que deberán ser sometidos dentro de los 90 días siguientes al término de cada año de ejecución del Programa. El informe final financiero deberá presentarse dentro de los tres meses siguientes al último desembolso. Los informes financieros deberán ser auditados por una firma independiente aprobada por el Banco.

G. Costo del Programa

- 3.24 El costo del programa se estima en un monto equivalente a US\$2.250.000 de los cuales el Banco aportaría US\$1.900.000, con cargo a los recursos del Fondo de Operaciones Especiales, y con carácter de reembolsable y el equivalente de US\$350.000 sería con cargo a la contrapartida nacional.
- 3.25 A continuación se indican los principales rubros presupuestarios a ser financiados por el Programa (ver Anexo VII, el Presupuesto Detallado):

PRESUPUESTO RESUMIDO US\$ equivalente			
CATEGORIAS	BANCO	CONTRAPARTIDA	TOTAL
1. Consultores Largo Plazo	399.000		399.000
2. Consultores Corto Plazo	440.000		440.000
3. Apoyo Administrativo/ Financiero	32.000		32.000
4. Equipos de Computación y teleproceso	400.000		400.000
5. Adiestramiento y Capacitación	150.000	20.000	170.000
6. Publicaciones y Divulgación	10.000	10.000	20.000
7. Suministros, Comunicaciones e Infraestructura		30.000	30.000
8. Nuevos Funcionarios de DGI	100.000	240.000	340.000
9. Overhead del CIAT (14%)	214.000		214.000
10. Gastos Financieros - Inspección y Vigilancia - Comisión de Crédito	19.000	9.500	19.000 9.500
11. Imprevistos	136.000	40.500	176.500
TOTAL	1.900.000	350.000	2.250.000

H. Plazos de Ejecución y Desembolso

- 3.26 La cooperación técnica será ejecutada durante un período de 30 meses. El último desembolso se llevará acabo a los 36 meses a partir de la fecha de la firma del convenio entre el Banco y el Ministerio de Finanzas.

I. Administración de los Desembolsos

- 3.27 Los desembolsos de la contribución del Banco hasta el equivalente de US\$1.900.000, serían administrados por el Ministerio de Finanzas. Para tal propósito, el Banco a solicitud del Ministerio de Finanzas, podrá establecer un fondo rotatorio por un valor de hasta el 10% de la contribución total del Banco. Como condición previa al primer desembolso el Ministerio de Finanzas presentará al Banco lo siguiente: (i) copia del contrato firmado entre el Ministerio de Finanzas y la Agencia Especializada CIAT, con previa aprobación del contrato por el Banco; (ii) la designación de los funcionarios del Ministerio que lo representarán en todos los actos relacionados con la ejecución del convenio; (iii) copias autenticadas de las firmas de dichos representantes; (iv) el presupuesto de los gastos que se realizarán en los tres primeros meses de la ejecución del programa; (v) el plan de trabajo acompañado del cronograma de actividades para la ejecución del programa; (vi) el personal técnico que será designado como contraparte nacional. El personal incremental deberá ser contratado dentro de los seis meses del comienzo de la ejecución del programa.
- 3.28 Los recursos del Banco tendrán como fuente el Fondo para Operaciones Especiales, y serán con carácter de reembolsable. Los términos de esta operación, de acuerdo a las disposiciones vigentes, serán las siguientes:
- a. Monto y moneda: hasta US\$1.900.000 o su equivalente en otras monedas.
 - b. Garantía: La responsabilidad general del Prestatario.
 - c. Comisión de crédito: 0,50% sobre la parte no desembolsada del financiamiento. Esta comisión empezará a devengarse a los doce (12) meses posteriores a la fecha de la Resolución del Directorio Ejecutivo y se pagará en US dólares en las mismas fechas que los intereses.
 - d. Amortización y gracia: el Prestatario amortizará el préstamo en el plazo de 40 años incluyendo 10 años de gracia, contados a partir de la fecha del contrato, y en cuotas semestrales. La primera de estas cuotas se pagará a los seis (6) meses del último desembolso.
 - e. Interés: La tasa de interés será del 1% durante el período de gracia y 2% en adelante.
 - f. Desembolso: El plazo para desembolsar los recursos del financiamiento expirará a los 36 meses contados a partir de la fecha de la vigencia del convenio.
- 3.29 La reposición del Fondo rotatorio se hará de acuerdo a los procedimientos del Banco al respecto y será requisito que la entidad ejecutora presente una solicitud acompañada de un detalle de los gastos efectuados con cargo a la contribución del Banco.

Sin embargo, el Banco podría a pedido del Gobierno hacer desembolsos directos a la Entidad Especializada de acuerdo con los procedimientos del Banco.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 4.1 El programa de cooperación técnica fue diseñado considerando las actividades que se requerirán para alcanzar los objetivos propuestos y garantizar asimismo flexibilidad adecuada para que la ejecución del programa sea exitosa. Dentro del contexto del Programa de Modernización de la DGI, el gobierno ha articulado su compromiso con el fortalecimiento institucional del sistema tributario nicaragüense. El efectivo y adecuado funcionamiento de las administraciones de renta a nivel nacional representa una condición esencial para controlar el cumplimiento tributario.
- 4.2 Las actividades contempladas en el programa permitirá a la DGI ofrecer un mejor servicio a los contribuyentes y obtener una reducción en los niveles de evasión. Esto mejoraría la equidad en el sistema tributario de Nicaragua, con la reducción de la competencia desleal entre empresas que practican evasión y empresas que cumplen con sus obligaciones tributarias.

B. Riesgos

- 4.3 A pesar de los esfuerzos realizados y de los logros alcanzados en los últimos años, la Dirección General de Ingresos es una institución que todavía se encuentra en una etapa de modernización. En este contexto, los recursos humanos de la institución presentan deficiencias tanto por la cantidad como por la formación profesional de los mismos, lo cual constituye un riesgo para la ejecución del programa. A fin de disminuir este riesgo, el programa propuesto considera componentes de capacitación dirigidos a mejorar la capacidad directiva y ejecutiva de la DGI, en las áreas de gestión administrativa de la misma.
- 4.4 Entretanto, en el Programa de Reforma de la Administración Pública, bajo estudio por el Banco, se prevé la inclusión de un componente dirigido a la implantación de una nueva política de recursos humanos a nivel del gobierno central.

V. EVALUACION

- 5.1 La evaluación del Programa se referirá a la ejecución de las actividades, al logro de los objetivos, metas y beneficios alcanzados con la ejecución. La responsabilidad básica del Programa corresponde al departamento regional de operaciones II, a través de la División de Países 3 en la Sede y de la Representación del Banco en Nicaragua; con el apoyo técnico de la Unidad Fiscal

(INT/FIS) del Departamento de Integración y de Programas Regionales.

- 5.2 Evaluación inicial: Al final de los primeros 60 días de ejecución del Programa, el Banco programará una misión con el objeto de revisar y aprobar el Plan de Trabajo del Programa y evaluar el cumplimiento, por parte de el Ejecutor y la Agencia Especializada, de los requerimientos establecidos en el convenio. Esta misión deberá coincidir con la primera reunión del Comité Coordinador (presidido por el Ministro de Finanzas), donde se aprobará los planes y programas de trabajo del Proyecto.
- 5.3 Evaluación intermedia: Dentro de los 15 meses siguientes al inicio de la ejecución, el Banco realizará una evaluación intermedia, en coordinación con el Ejecutor y la Agencia Especializada, a fin de verificar la marcha del Programa, sus logros, dificultades y desviaciones; así como las soluciones propuestas y posibles mejoras. En especial, se analizará la automatización de la recaudación y los resultados de los nuevos programas de fiscalización. La evaluación concluirá con una reunión del Comité Coordinador, para discutir sus resultados.
- 5.4 Evaluación final: Concluidos los 30 meses de ejecución del Programa, el Banco en coordinación con el Ejecutor y la Agencia Especializada, programará una Misión de evaluación final, con el objeto de analizar el nivel de cumplimiento de las actividades programadas, los resultados obtenidos en relación a los objetivos y metas propuestos, los resultados de recaudación logrados y los beneficios que la operación ha proporcionado para Nicaragua. La misión concluirá con una reunión del Comité Coordinador, donde se presentará los resultados de la evaluación.

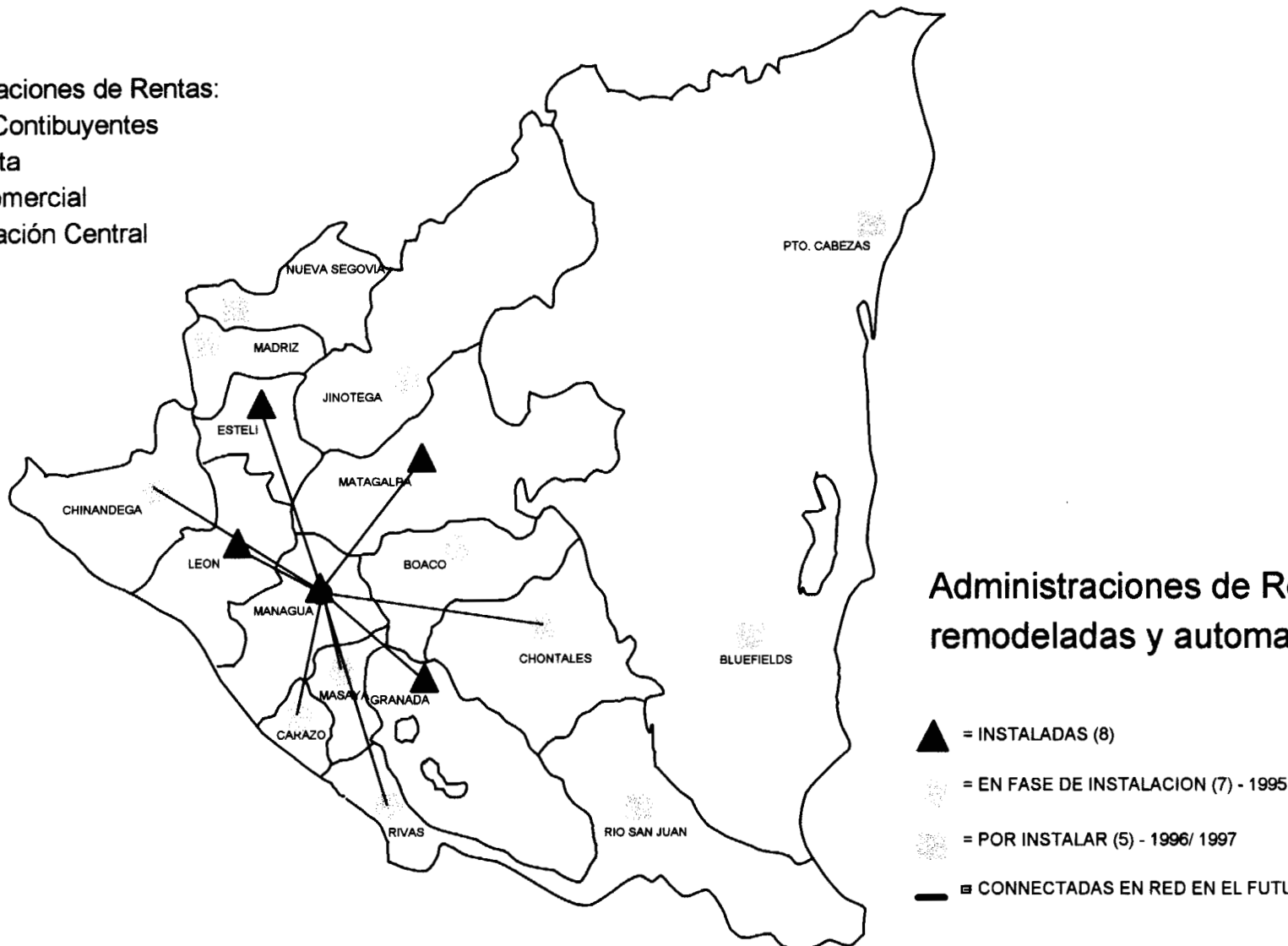
Paraguay

ANEXO II

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION GENERAL DE INGRESOS

Estado actual de la modernización de las Administraciones de Rentas

Administraciones de Rentas:
Grandes Contribuyentes
Linda Vista
Centro Comercial
Administración Central



red by the Inter-American Development Bank (INT/IRMU), has not been approved by any competent authority and its inclusion in the loan document has no effect of indicating the area of influence of the project proposed for financing.

MATRIZ DE ACTIVIDADES, RESULTADOS E INDICADORES DE EJECUCION

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EJECUCION	CONSULTORIAS
A. Legislación y normatividad tributaria			
<p>la divulgación y discusión del Proyecto de Código Tributario ante la instancia correspondiente.</p> <p>Elaborar una propuesta de modificación de las leyes de sus diferentes textos legales y su armonización con el Código Tributario.</p> <p>Elaborar propuestas de modificación de la legislación y reglamento vigente en aspectos relacionados con la contabilidad, régimen de facturación y inflación.</p> <p>Actividades relacionadas a la política tributaria, cuando considere pertinente.</p>	<p>1. El Código Tributario aprobado por la Asamblea y armonizado con las distintas leyes sustantivas de los impuestos.</p>	<p>La implantación del Código Tributario y la publicación de los diferentes textos reglamentarios correspondientes.</p>	<p>1. 3 meses consultoría nacional en legislación tributaria, para armonizar leyes sustantivas con el Código Tributario.</p> <p>2. 1 mes consultoría nacional en legislación tributaria, para apoyar la tramitación del Código ante la Asamblea.</p> <p>3. 2 meses de consultoría internacional política tributaria.</p>
B. Desarrollo organizacional y recursos humanos			
<p>Elaborar la nueva estructura organizacional de la DGI, a través del estudio de las áreas normativas, legal y la delegación y asignación de las funciones a las administraciones.</p> <p>Elaborar procedimientos administrativos integrales y reglamentos que rijan la ejecución de la administración.</p> <p>Elaborar una política de recursos humanos que defina los procesos de reclutamiento y desarrollo de los funcionarios de la DGI. Revisar el sistema de incentivos.</p> <p>Elaborar el área de recursos humanos de la DGI, a fin de ejecutar la política definida para el desarrollo de los funcionarios de la DGI.</p> <p>Elaborar una propuesta de reorganización administrativa y financiera que incluya la ejecución del presupuesto de la DGI.</p>	<p>a. Procedimientos estandarizados que rigen en las administraciones regionales.</p> <p>b. La implantación de una política de recursos humanos, que rijan los procesos de incorporación, desarrollo y evaluación de desempeño de los funcionarios de la DGI y que contemple una propuesta de carrera laboral.</p> <p>c. Una propuesta de autonomía administrativa y financiera de la dirección.</p>	<p>Utilización de procedimientos estandarizados.</p> <p>Reglamento Presupuestario de la DGI.</p> <p>Reglamento de Política de Personal para la DGI.</p>	<p>B1. 4 meses de consultoría internacional para apoyar la implantación de la nueva estructura organizacional de la DGI.</p> <p>B2. 3 meses consultoría internacional en el área de recursos humanos, para apoyar la definición de una política de recursos humanos y desarrollar una propuesta de carrera civil para la DGI.</p> <p>B3. 1 mes consultoría internacional para apoyar la elaboración de la propuesta de autonomía administrativa y financiera de la DGI.</p>

MATRIZ DE ACTIVIDADES, RESULTADOS E INDICADORES DE EJECUCION

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EJECUCION	CONSULTORIAS
C. Gerencia y utilización de información			
<p>Elaborar un sistema de indicadores económico-tributarios que permitan medir el nivel de evasión y el potencial de recaudación en las distintas regiones del país.</p> <p>Elaborar un sistema de gestión que permita el desempeño de las diferentes dependencias de la DGI.</p> <p>Elaborar metodologías y técnicas de recolección de datos, evaluación y análisis de procesos y de previsión de recaudación.</p>	<p>a. La implantación de sistemas de indicadores económico-tributarios que permitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • medir el nivel de evasión y el potencial de recaudación en las distintas regiones del país; • evaluar el desempeño de las diferentes dependencias de la DGI. 	<p>La divulgación periódica de los indicadores de evasión tributaria y de gestión de la administración tributaria.</p>	<p>C1. 3 meses de consultoría internacional de un economista fiscal, para desarrollar una propuesta de una metodología y de un sistema de indicadores económico-tributario.</p> <p>C2. 1 mes de consultoría internacional para definir los indicadores de gestión de la DGI.</p> <p>C3. 1 mes de consultoría internacional para análisis y proyección de recaudación.</p>
D. Capacitación y adiestramiento			
<p>Elaborar un programa para aumentar la capacidad gerencial de la DGI.</p> <p>Elaborar e implantar un programa de capacitación de nuevos funcionarios y actualización del personal existente en el área de fiscalización y gerencia.</p> <p>Elaborar e implantar un programa de capacitación de los funcionarios en el área de orientación y atención al contribuyente.</p>	<p>a. Oportunidad de capacitación, durante el período de ejecución del programa para que por lo menos 50 funcionarios a nivel directivo, 150 funcionarios del área de fiscalización de auditoría a nivel nacional y 100 funcionarios en el área de asistencia y orientación al contribuyente.</p>	<p>La ampliación de la mano de obra en el área de fiscalización en un 20 por ciento, con la incorporación de 40 nuevos fiscalizadores seleccionados y capacitados por un nuevo programa de formación de auditores y fiscalizadores.</p>	<p>D1. 6 meses de consultoría internacional (consultor de largo plazo en el área de fiscalización) para coordinar y apoyar el desarrollo e implantación de los programas de capacitación para el área de fiscalización.</p> <p>D2. 2 meses de consultoría internacional para definir, desarrollar e implantar programas de capacitación para el área gerencial de la DGI.</p> <p>D3. 2 meses de consultoría internacional para desarrollar e implantar programas de capacitación para el área de fiscalización en el campo.</p> <p>D4. 2 meses de consultoría internacional para desarrollar e implantar programas de capacitación de los funcionarios responsables por el área de atención y orientación al contribuyente.</p>

MATRIZ DE ACTIVIDADES, RESULTADOS E INDICADORES DE EJECUCION

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EJECUCION	CONSULTORIAS
E. Recaudación y cobranza			
<p>viabilidad de recaudación impositiva a banca, que considere los recaudación implantación por</p> <p>un sistema automatizado de gestión de la morosidad y de efectiva.</p> <p>la implantación de la banca, a través de la los débitos que hoy no en el estado de cuenta te.</p>	<p>a. Estudio de viabilidad de la recaudación tributaria a través de la banca.</p> <p>b. Información gerencial necesaria para la supervisión y control de la gestión de la cobranza.</p>	<p>Recomendación acerca de la conveniencia de implantar recaudación impositiva a través de la banca.</p> <p>Divulgación de los contribuyentes morosos y omisos.</p>	<p>E1. 2 meses de consultoría internacional en el área de recaudación bancaria, para elaborar una propuesta de utilización de la red bancaria y otras entidades para el cobro de los impuestos.</p> <p>E2. 2 meses de consultoría internacional para desarrollar y apoyar la implantación del control gestión de la cobranza y la inclusión de débitos adicionales en la cuenta corriente.</p>
F. Fiscalización y auditoría			
<p>técnicas y para la selección, ejecución de casos de fiscalización, basados en información.</p> <p>un sistema y para el control de fiscalización y la</p> <p>implantación de la estimación objetiva, en gestión por la DGI.</p> <p>un estudio para evaluar la incorporación al sistema, de sectores de tributario.</p> <p>se implantar un plan el proceso de control</p>	<p>a. La implantación de técnicas y procedimientos, para la selección, programación y ejecución de casos de auditoría y fiscalización, apoyados en los sistemas de información tributaria.</p> <p>b. La implantación de sistemas y procedimientos para el control de gestión de la fiscalización y de la auditoría.</p> <p>c. La implantación del sistema de estimación objetiva para los contribuyentes que desarrollan principalmente actividades de transporte y para los pequeños contribuyentes.</p> <p>d. La implantación de un efectivo plan para fortalecer el proceso de control de facturas.</p> <p>e. La implantación de un plan piloto de fiscalización apoyado en técnicas y metodologías que utilizarán herramientas computacionales (<u>laptops</u>) en los diferentes procesos de fiscalización y auditoría contable automatizada.</p>	<p>La duplicación de la capacidad de fiscalización y auditoría, con la implantación de programas que permitan a la DGI intervenir en forma directa en por lo menos 1.000 contribuyentes anualmente.</p>	<p>F1. 24 meses de consultoría internacional (consultor de largo plazo en fiscalización) para desarrollar y apoyar la implantación del proceso de modernización del área de fiscalización.</p> <p>F2. 4 meses de consultoría internacional (dos periodos) en el área de control de cumplimiento tributario de los sectores económicos de difícil control.</p> <p>F3. Un mes de consultoría internacional sistemas y procedimientos de control de facturas.</p> <p>F4. 2 meses de consultoría internacional para desarrollar e implantar programas capacitación de los funcionarios responsables por el área de atención y orientación al contribuyente.</p>

MATRIZ DE ACTIVIDADES, RESULTADOS E INDICADORES DE EJECUCION

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EJECUCION	CONSULTORIAS
F. Fiscalización y auditoría (continuación)			
la selección, desarrollo e técnicas y metodologías de herramientas s (<u>laptops</u>) en los cesos de fiscalización y able			
G. Asistencia al contribuyente			
<p>n diagnóstico de problemas relacionadas con la interna y externa de la DGI.</p> <p>r un programa de los aspectos tributarios; s de carácter leal, rpretativas y etc.), los servicios que las obligaciones y contribuyentes.</p> <p>cuestas de opinión entre tes, que permitan detectar a prestación del servicio, problemas relacionados y requisitos a cumplirse ra retroalimentar la toma n esta materia.</p> <p>las Unidades de ontribuyente de las s Regionales.</p>	<p>a. La implantación de programas nacionales de divulgación de los aspectos tributarios y de orientación al contribuyente.</p> <p>b. La implantación de las unidades de asistencia al contribuyente en todas las administraciones de rentas.</p>	<p>Disponer en las 10 principales administraciones de un servicio de atención inmediata y de trámite único a los contribuyentes.</p>	<p>G1. 2 meses de consultoría inter el área de asistencia al contribu</p> <p>G2. 4 meses de consultoría nacio aspectos de comunicación, divulga encuestas de opinión.</p>

MATRIZ DE ACTIVIDADES, RESULTADOS E INDICADORES DE EJECUCION

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EJECUCION	CONSULTORIAS
H. Informática y sistemas de información			
<p>a. Infraestructura planteada en el programa de instalación de adicional y de una red de entre las distintas Administraciones Regionales y la Central.</p> <p>b. Los sistemas de esarorios para fortalecer actividades de la DGI, en las áreas de fiscalización, información, estadísticas e gerenciales.</p> <p>c. Los sistemas y procesos de la presentación de por medios magnéticos.</p> <p>d. r un sistema de ernoativo al SIT, para nistraciones de rentas</p>	<p>a. La consolidación de la infraestructura informática implantada en el programa anterior, con la posibilidad de comunicación entre las distintas Administraciones Regionales y la Administración Central.</p> <p>b. La implantación de los sistemas de información necesarios para fortalecer las actividades de la DGI en especial para las áreas de fiscalización, control de gestión, estadísticas e informaciones gerenciales.</p> <p>c. La implantación de un sistema que permita a los contribuyentes presentar sus declaraciones por medios magnéticos.</p>	<p>La conexión del computador central de la DGI a través de una red nacional de comunicación, de manera de disponer en tiempo real de las informaciones de los distintos contribuyentes de las 10 principales administraciones de rentas.</p>	<p>H1. 18 meses de consultoría interna (consultor de largo plazo en informática para coordinar y apoyar el desarrollo de la implantación de los distintos sistemas de información y de la red nacional de comunicación entre los computadores de las administraciones regionales y centrales).</p> <p>H2. 3 meses de consultoría interna para el desarrollo de los sistemas de información tributaria.</p> <p>H3. 3 meses de consultoría interna (2 períodos) en redes de comunicación (LAN/WAN) locales y de largo alcance.</p> <p>H4. 1 mes de consultoría internacional para el desarrollo de los sistemas de información para declaraciones de impuesto por medio magnético.</p> <p>H5. 5 meses de consultoría nacional para el desarrollo de sistemas de información.</p> <p>H6. 5 meses de consultoría nacional para el desarrollo organizacional.</p>
I. Sistema de almacenamiento de documentos			
<p>a. r un plan piloto de un almacenamiento de documentos</p>	<p>a. La implantación de un programa piloto de almacenamiento y recuperación automática de documentos para archivar las declaraciones de impuestos de los grandes contribuyentes.</p>	<p>Disponibilidad de las declaraciones de los grandes contribuyentes en la base de datos para los últimos dos años.</p>	<p>I1. 4 meses de consultoría internacional para apoyar el desarrollo de la implantación del plan piloto.</p> <p>I2. 2 meses de consultoría nacional para el desarrollo de la biblioteca en el área de bibliotecología.</p>

PROGRAMA DE CAPACITACION Y PASANTIAS

A. CAPACITACION: CURSOS POR AREA	# DE CURSOS	# PARTIC.	PARTICIPANTES		CARGA HORARIA		COSTO (C. LOCAL)
			TOTAL	POR CURSO	TOTAL		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y GERENCIAL	5	-	80	-	140	5.000	
Control gerencial	2	20	40	40	80		
Planificación estratégica	1	10	10	20	20		
Trabajo y trabajo en equipo	2	15	30	20	40		
FISCALIZACION	15	-	220	-	290	10.000	
Cas de auditoría y fiscalización	10	15	150	20	200		
Cas de fiscalización de campo	2	15	30	20	40		
Relación tributaria y auditoría contable	2	10	20	20	40		
Relación gerencial en actividades de fiscalización (supervisor)	1	20	20	10	10		
ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	7	-	140	-	80	5.000	
Cas de atención al público	2	20	40	10	20		
Cas de información y orientación al Contribuyente	4	20	80	10	40		
Relación Tributaria	1	20	20	20	20		
TOTAL	27	-	440	-	510	20.000	

Costo estimado por hora aula de US\$200

B. PASANTIAS	DESTINO	CANTIDADES	DIAS	PARTIC.	COSTO PROMEDIO (US\$)	Pasaje	Viajicos	PASAJE Total (US\$)	VIATICOS Total (US\$)	COSTO(BID) Total (US\$)
AREAS		75	10					18.500	27.750	47.250
1. Fiscalización	América/Europa	15	4		2.000		200	8.000	12.000	20.000
2. Recaudación	América latina	15	1		1.500		150	1.500	2.250	3.750
3. Informática	América/Europa	15	1		2.000		200	2.000	3.000	6.000
4. Asistencia al contribuyente	América Latina	15	2		1.500		150	3.000	4.500	7.500
5. Gerencia	América/Europa	15	2		2.000		200	4.000	6.000	10.000

PRESUPUESTO DETALLADO (US\$)			
Rubros Presupuestarios	BID	CONTRAPARTIDA (GOBIERNO)	TOTAL
1. Consultores Largo Plazo (48 meses)	399.000		399.000
1.1 Especialista en Fiscalización (8.500 (s = suma alzada) x 30 meses)	255.000		255.000
1.2 Especialista en Informática (8.000 (s) x 18 meses)	144.000		144.000
2. Consultores de Corto Plazo (65 meses)	440.000		440.000
2.1 Nacional (4.000 (s) x 20 meses)	80.000		80.000
2.2 Internacional (8.000 (s) x 45 meses)	360.000		360.000
3. Apoyo Administrativo / Financiero	32.000		32.000
3.1 Asistente Administrativo (800 (s) x 30 meses)	24.000		24.000
3.2 Técnico en contabilidad (800 (s) x 10 meses)	8.000		8.000
4. Equipos de Computación	400.000		400.000
5. Adiestramiento y Capacitación	150.000	20.000	170.000
6. Publicaciones y Divulgación	10.000	10.000	20.000
7. Suministros, Comunicaciones e Infraestructura		30.000	30.000
8. Nuevos Funcionarios de la DGI	100.000	240.000	340.000
8.1 Auditores y Fiscalizadores	100.000	140.000	240.000
8.2 Ingenieros de Sistemas y Analistas de O&M		100.000	100.000
9. Overhead CIAT (14%)	214.000		214.000
10. Gastos Financieros			
- Inspección y Vigilancia	19.000		19.000
- Comisión de Crédito		9.500	9.500
11. Imprevistos	<u>136.000</u>	<u>40.500</u>	<u>176.500</u>
TOTAL	<u>1.900.000</u>	<u>350.000</u>	<u>2.250.000</u>

PROYECTO DE RESOLUCION

NICARAGUA. PRESTAMO DE COOPERACION TECNICA PARA UN PROGRAMA
DE MODERNIZACION DE LA DIRECCION GENERAL DE INGRESOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe para que proceda en nombre y representación del Banco a suscribir los acuerdos necesarios y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del programa de cooperación técnica que se describe en el Documento _____, cuyo objetivo es la modernización de la Dirección General de Ingresos.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.900.000, o su equivalente, con cargo al Fondo para Operaciones Especiales del Banco.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter reembolsable, de acuerdo con las condiciones que al respecto se estipulen en el convenio que se suscriba para esta operación.